



**ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ve PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE
BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ROLÜ: BİR ARAŞTIRMA**

Revşan ERGÜN ÇELEBİ

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Sevtap SARIOĞLU UĞUR

Uşak

Eylül, 2020

**ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ve PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE
BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ROLÜ: BİR ARAŞTIRMA**

Revşan ERGÜN ÇELEBİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Sevtap SARIOĞLU UĞUR

Uşak

Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Eylül, 2020

ONUR SÖZÜ

Dr. Öğr. Üyesi Sevtap SARIOĞLU UĞUR danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Çalışanların İş Tatmini ve Performansı Arasındaki İlişkide Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Bir Araştırma” adlı çalışmamın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Revsan ERGÜN ÇELEBİ



ÖNSÖZ

Yüksek lisansım boyunca her anlamda bana yardımcı olan, benim için çok değerli olan bilgi ve deneyimlerini esirgemeyen, tez yazım aşamasında önemli bilgi ve katkılarını sunarak desteğini esirgemeyen, ayrıca danışmanım olduğu için kendimi şanslı hissetmemi sağlayan ve benim için çok kıymetli olan tez danışmanım Sn. Dr. Öğr. Üyesi Sevtap SARIOĞLU UĞUR'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca verilerin analizi konusunda gerek bilgi gerekse deneyimleriyle bana yardımcı olan Dr. Öğr. Üyesi Uğur UĞUR hocama çok teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca bende iz bırakan birçok değerli hocalarım başta olmak üzere yüksek lisans eğitimim süresince bana çok katkıları olan değerli hocalarım Doç. Dr. Mustafa SOBA'ya, Dr. Öğr. Üyesi Gülten DEMİRAL'a, Doç. Dr. Nezih TAYYAR'a, Dr. Öğr. Üyesi Bekir KÖSE'ye ve jürimde bulunarak bana değerli katkılarını sağlayan Dr. Öğr. Üyesi Vasfi KAHYA hocama çok teşekkür ederim.

Ayrıca tez çalışmamın uygulama kısmına katılan Çiğli Belediyesi çalışanlarına çok teşekkür ederim.

Beni bugünlere getiren, maddi ve manevi desteklerini her zaman yüreğimde hissettiğim, emeklerinin karşılığını hiçbir zaman ödeyemeyeceğimi düşündüğüm, kıymetli babam Necip ERGÜN, her zaman benim mis kokulu 'Çiçeğim' olan annem Gülnaz ERGÜN ve canım kardeşlerim Nesemi, Gülşan ve Seval başta olmak üzere bütün aileme çok teşekkür ederim. Onları çok sevdiğimi belirtmek isterim.

Son olarak aynı hayatı paylaşıp ve aynı yolda ilerlediğim sevgili eşim Orhan ÇELEBİ'ye çok teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı – Soyadı: Revşan ERGÜN ÇELEBİ

Doğum Tarihi ve Yeri: 01.01.1990, Erzurum

Yüksek Lisans Öğrenimi: Uşak Üniversitesi, İşletme Bölümü

Lisans Öğrenimi: Akdeniz Üniversitesi, İşletme Bölümü

Yabancı Dil: İngilizce

E-mail: revsanergun@gmail.com

BİLİMSEL ÇALIŞMALAR

Makale:

UĞUR Sevtap, ERGÜN ÇELEBİ Revşan, UĞUR Uğur, ÇELEBİ Orhan (2020), Sosyal Medya Kullanımının Satın Alma Davranışlarına Etkisi: Uşak Üniversitesi'nde Bir Araştırma, Atlas Journal Dergisi, 6 (32), 686-695

Bildiri:

UĞUR Sevtap, SOBA Mustafa, UĞUR Uğur, ERGÜN Revşan (2019) Sosyal Medya Kullanımının Satın Alma Davranışlarına Etkisi: Uşak Üniversitesi'nde Bir Araştırma, 11.04.2019 INTERNATIONAL CONFERENCE,, Uluslararası, 7TH SCF

İŞ DENEYİMLERİ

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Kütüphane

sorumlusu (2016-2017, Antalya)

T.C. Kalkınma Bakanlığı Staj (2017, Ankara)

ÖZET

ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ROLÜ: BİR ARAŞTIRMA

Revşan ERGÜN ÇELEBİ

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eylül, 2020

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Sevtap SARIOĞLU UĞUR

Bu çalışmanın amacı, çalışanların iş tatmini ve performansı arasındaki ilişkide beş faktör kişilik özelliklerinin rolünü saptamaktır. Ayrıca demografik değişkenlerin bireylerin iş tatminleri ve performansları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını belirlemek çalışmanın diğer bir amacıdır. Araştırmada öncelikli olarak literatür taraması yapılarak, teorik kısım oluşturulmuştur. Araştırmaya ilişkin olarak üç ana hipotez altında toplamda on yedi hipotez oluşturulmuştur. Birinci ana hipotezde çalışanların demografik değişkenleriyle iş tatmini arasındaki ilişkiye; ikinci ana hipotezde çalışanların demografik değişkenleri ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye; üçüncü ana hipotezde ise çalışanların beş faktör kişilik özellikleri, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiye yönelik oluşturulmuştur.

Araştırma İzmir ili Çiğli Belediyesi çalışanlarıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada anket yöntemi kullanılmış; 48'i kadın ve 60'ı erkek olmak üzere toplam 108 çalışana uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda dört hipotez ($H_{1.7}$: Çalışanların iş tatmin düzeyleri kurumdaki görevlerine göre farklılık göstermektedir. $H_{2.5}$: Çalışanların performans düzeyleri gelire göre farklılık göstermektedir. $H_{3.2}$: İş tatmini ve Beş Faktör Kişilik arasında anlamlı ilişki vardır. $H_{3.3}$: Beş Faktör Kişilik ve Performans arasında anlamlı ilişki vardır) kabul edilmiştir. Geriye kalan on üç hipotez reddedilmiştir. Sonuç olarak çalışanların demografik değişkenlerden olan gelir durumu ile performans arasında ve kurumdaki görevin alt boyutu olan çalışma ortamı

ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanların beş faktör kişilik özelliklerinin iş tatmini ve performans arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Beş faktör kişilik özellikleri, İş tatmini, Performans,*



ABSTRACT**THE ROLE OF FIVE FACTOR PERSONALITY TRAITS BETWEEN JOB SATISFACTION AND PERFORMANCE OF EMPLOYEES: A RESEARCH****Revşan ERGÜN ÇELEBİ****Master Thesis, Department of Business****Uşak University Graduate Education Institute, September, 2020****Advisor: Assist. Prof. Sevtap SARIOĞLU UĞUR**

The purpose of this study is to determine the role of five-factor personality traits in the relationship between the job satisfaction and performance of the employees. In addition, it is another aim of the study to determine whether demographic variables have any effect on individuals' job satisfaction and performance. In the research, a theoretical part was created by making a literature review. Regarding the research, a total of seventeen hypotheses were created under three main hypotheses. In the first main hypothesis, the relationship between the demographic variables of the employees and job satisfaction; In the second main hypothesis, the relationship between the demographic variables of the employees and the performance of the employees; In the third hypothesis, the five-factor personality traits of the employees were created for the relationship between job satisfaction and performance.

The research was carried out with the employees of Çiğli Municipality of Izmir province. In the research, it was applied to a total of 108 employees, of which 48 were female and 60 were male, using the questionnaire method. As a result of the analyzes, four hypotheses (H_{1.7}: Employee job satisfaction levels differ according to their duties at the institution. H_{2.5}: Employees' performance levels differ according to income. H_{3.2}: There is a significant relationship between job satisfaction and Five Factor Personality. H_{3.3}: There is a significant relationship between the Five Factors Personality and Performance.) were accepted. The remaining thirteen hypotheses were rejected. As a result, it is seen that there is a significant relationship between the income status of the employees, which is one of the demographic variables, and the performance, and the working environment, which is the sub-dimension of the task

in the institution, and job satisfaction. In addition, it was concluded that the five-factor personality traits of employees have a significant relationship between job satisfaction and performance.

Keywords: *Five-factor personality traits, Job satisfaction, Performance,*



ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ve PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ROLÜ: BİR ARAŞTIRMA

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZGEÇMİŞ.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK ve BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK KAVRAMLARI

1.1. KİŞİLİK KAVRAMI VE TANIMI	2
1.2. KİŞİLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER.....	3
1.2.1.Biyolojik Faktör	3
1.2.2.Kültürel Faktörler.....	4
1.2.3.Ailesel Faktörler	5
1.2.4.Durumsal Faktörler	5
1.3. KİŞİLİĞİN ÜÇ YÖNÜ	6
1.3.1. Karakter.....	6
1.3.2. Mizaç (Huy)	7
1.3.3. Yetenek.....	8
1.4. KİŞİLİK KURAMLARI	8
1.4.1. Psikodinamik Kuram.....	8
1.4.2. Davranışçı Kuram.....	10
1.4.3. İnsancıl Kuram.....	10
1.4.4. Özellik (Trait) Yaklaşımı.....	11
1.5. KİŞİLİK TİPOLOJİLERİ	11
1.5.1. Kretschmer'in Kişilik Tipleri	12
1.5.2. Friedman ile Rosenman'ın A ve B Tipi Kişilik	12
1.5.3. Myers-Briggs Kişilik Tipleri	13

1.6. BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK KURAMI	14
1.6.1. Beş Faktör Kişilik Kuramının Tarihsel Gelişimi	14
1.6.2. Beş Faktör Kişilik Kuramının Boyutları	15
1.6.2.1. Dışa Dönüklük (Extraversion)	19
1.6.2.2. Uyumluluk (Agreeableness)	19
1.6.2.3. Sorumluluk (Conscientiousness).....	20
1.6.2.4. Duygusal Dengesizlik (Neuroticism).....	21
1.6.2.5. Deneyime Açıklık (Openness to experience).....	22
1.7. BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK KURAMI VE İŞ YAŞAMI.....	23
1.8. BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ÜZERİNE TÜRKİYE’DE YAPILMIŞ ÇALIŞMA ÖRNEKLERİ	24

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	27
2.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ.....	29
2.3. İŞ TATMİNİ KURAMLARI	30
2.3.1. Kapsam Kuramları.....	31
2.3.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	31
2.3.1.2. Herzberg’in Çift Faktör Kuramı (Motivasyon-Hijyen Kuramı)	34
2.3.1.3. McClelland’ın Başarma İhtiyacı Kuramı	35
2.3.1.4. Alderfer’in ERG Kuram	37
2.3.2. Süreç Kuramları	38
2.3.2.1. Vroom’un Bekleyiş Kuramı	39
2.3.2.2. Lawler-Porter’ın Bekleyiş Kuramı.....	41
2.3.2.3. Adams’ın Eşitlik Kuramı	42
2.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	43
2.4.1. Bireysel Faktörler	43
2.4.1.Örgütsel Faktörler	47
2.5. İŞ TATMİNİNİ ARTIRMA YÖNTEMLERİ	52
2.6. İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ.....	54
2.7. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI ve İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNSİZLİKLERİNİN İFADE BİÇİMLERİ.....	54
2.7.1. İş Tatminsizliğinin Birey ve Örgüt Açısından Sonuçları.....	54
2.7.2. İşgörenlerin İş Tatminsizliklerinin İfade Biçimleri	60
2.8. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TÜRKİYE’DE YAPILMIŞ ÇALIŞMA ÖRNEKLERİ	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

3.1. PERFORMANS KAVRAMI	63
3.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI	65
3.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI.....	66
3.4. ETKİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN KOŞULLARI	67
3.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	69
3.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE YAPILAN HATALAR VE KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	72
3.7. ÇALIŞAN PERFORMANSINI ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER	76
3.8. PERFORMANS DEĞERLEMENİN YARARLARI.....	78
3.9. ÇALIŞAN PERFORMANSI İLE İLGİLİ TÜRKİYE’DE YAPILMIŞ ÇALIŞMA ÖRNEKLERİ	79
4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ANALİZİ.....	81
4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	81
4.1.2. Araştırmanın Kısıtları	82
4.1.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	82
4.1.4. Evren ve Örneklem	83
4.1.5. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	84
4.1.6. Analiz ve Bulgular.....	84
SONUÇ ve ÖNERİLER	109
KAYNAKÇA	115
EK-1 Araştırma Ölçeği.....	133

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Kişiliğin En Yaygın Boyutlarını Belirleyen Sınıflama (2001).....	16
Tablo 2: Beş Faktör Kişilik Modeli Boyutlarının Tanımlayıcıları (2001).....	17
Tablo 3: Kişilik Boyutları	18
Tablo 4: Katılımcılara Ait Demografik Bulgular	85
Tablo 5: İş Tatmini Ölçeği Güvenirlik Analizi Bulguları	86
Tablo 6: İş Tatmini Faktör Analizi Bulguları.....	87
Tablo 7: Performans Ölçeği Güvenirlik Analizi Bulguları	88
Tablo 8: Kişilik Ölçeği Güvenirlik Analizi Bulguları	88
Tablo 9: Kişilik Ölçeği Faktör Analizi Bulguları.....	89
Tablo 10: Cinsiyete Göre İş Tatminine İlişkin t-Testi Bulguları.....	90
Tablo 11: Yaşa Göre İş Tatminine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları	91
Tablo 12: Eğitime Göre İş Tatminine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları	92
Tablo 13: Medeni Duruma Göre İş Tatminine İlişkin t-Testi Bulguları.....	92
Tablo 14: Gelire Göre İş Tatminine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları	93
Tablo 15: Kurumda Çalışma Süresine Göre İş Tatminine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları	94
Tablo 16: Kurumdaki Göreve Göre İş Tatminine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları	95
Tablo 17: İş Tatminine İlişkin Scheffe Testi Bulguları	96
Tablo 18: İş Tatmini Bakımından Gruplara Ait Tanımlayıcı İstatistikler	96
Tablo 19: Cinsiyete Göre Performansa İlişkin t-Testi Bulguları.....	97
Tablo 20: Yaşa Göre Performansa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları	97
Tablo 21: Eğitime Göre Performansa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları.....	98
Tablo 22: Medeni Duruma Göre Performans İlişkin t-Testi Bulguları	98
Tablo 23: Gelire Göre Performans İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları	99
Tablo 24: Performansa İlişkin Scheffe Testi Bulguları.....	99
Tablo 25: Performans Bakımından Gruplara Ait Tanımlayıcı İstatistikler	100
Tablo 26: Kurumda Çalışma Süresine Göre Performansa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları	100
Tablo 27: Kurumdaki Göreve Göre Performansa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları	101
Tablo 28: İş Tatmini ile Performans Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Bulguları	101
Tablo 29: İş Tatmini ile Beş Faktör Kişilik Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Bulguları	102
Tablo 30: Dışadönük Kişilik İle Kurum İmajı Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizleri Bulguları	103
Tablo 31: Dışadönük Kişilik İle İş Arkadaşı Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizleri Bulguları	103
Tablo 32: Uyumluluk Kişilik İle Kurum İmajı Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizleri Bulguları	103
Tablo 33: Uyumluluk Kişilik İle Çalışma Ortamı Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizleri Bulguları.....	104
Tablo 34: Duygusal Dengesizlik Kişilik İle Yönetici ve Yönetim Anlayışı Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizleri Bulguları.....	104
Tablo 35: Beş Faktör Kişilik İle Performans Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Bulguları	105
Tablo 36: Beş Faktör Kişilik İle Performans Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizleri Bulguları	105
Tablo 37: İş Tatmini, Performans ve Tüm Beş Faktör Kişilik Boyutları	106
Tablo 38: İş Tatmini, Performans ve Dışa Dönüklük, Uyumluluk Kişilik Boyutları	106
Tablo 39: Araştırma Hipotez Sonuçları.....	110

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Freud'un Kişilik Kuramının Yapısı ve Farkında Olunma İlişkisi.....	9
Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	33
Şekil 3: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi Modeli.....	35
Şekil 4: ERG Modeli ile İhtiyaçlar Hiyerarşisi Karşılaştırma	38
Şekil 5: Vroom'un Bekleyiş Teorisi Modeli.....	40
Şekil 6: Lawler-Porter'in Bekleyiş Teorisi	41
Şekil 7: İş Tatmini veya Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları	59
Şekil 8: Araştırma Modeli	82
Şekil 9: Dışa Dönüklük, İş Tatmini ve Performans Ait Bulgular.....	107
Şekil 10: Uyumluluk, İş Tatmini ve Performans Ait Bulgular	107



GİRİŞ

Küreselleşen dünyamızda gelişen teknolojiyle birlikte her geçen gün giderek artan rekabet ortamı örgütlerin ayakta durmalarını zorlaştırmakta ve güçlü bir mücadeleye girişmelerini kaçınılmaz kılmaktadır. Bu zorlu süreçte örgütler üzerine dış çevre faktörlerinin etkili olmasıyla birlikte iç çevre faktörleri de oldukça önemlidir. Örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri ve devamlılıklarını sağlamaları konusunda iç çevre faktörlerini doğru ve etkin bir biçimde yönetmeleri gerekmektedir. Buradaki en önemli faktörden biri ise çalışanlar olmaktadır. Çünkü çalışanların kişilik özellikleri iş tatmininden performansa kadar iş hayatındaki birçok faktör üzerinde etkili olmaktadır. Dolayısıyla örgütler işle ilgili dinamikleri incelerken çalışanların kişilik özellikleri üzerinde de durmaları gerekmektedir. Yapılan birçok çalışmada kişilik özelliklerinin iş yaşamında yer alan dinamikleri olumlu ya da olumsuz olarak etkilediklerini ortaya koymuştur.

Bu çalışmada ise örgütler için önemli konulardan biri olan iş tatmini ve performans konuları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın amacı ise bireylerin kişilik özelliklerinden olan beş faktör kişilik özelliklerinin iş tatmini ve performans arasındaki ilişkide rolünü saptamak ve beş faktör kişilik özelliklerinin alt boyutlarından hangilerinin iş tatmini ve performansı etkilediğini, etkilemenin hangi yönde olduğunu (pozitif veya negatif), ya da hangi alt boyutların etkilemediğini belirlemektir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde kişilik kavramı ve tanımlamaları, kişiliği oluşturan faktörler, kişilik kuramları ve asıl konumuz olan beş faktör kişilik özellikleri ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelenmiştir. İkinci bölümde iş tatmini üzerinde durulmuştur. İş tatmini kavramı, önemi, kuramları, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatminin sonuçları ve iş tatminini artırma yöntemleri araştırılmıştır. Üçüncü bölümde ise performans ve performans değerlendirme kavramları, performans değerlendirmenin amacı, yararı, koşulları, yöntemi ve çalışan performansını etkileyen faktörlerin neler olduğu incelenmiştir. Her bölümün sonunda konuyla ilgili yapılmış çalışma örnekleri verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise araştırmanın yöntemi, hipotezleri, analizi, bulgular, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KİŞİLİK ve BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK KAVRAMLARI

Bu bölümde kişilik kavramı ve tanımı, kişiliği oluşturan faktörler, kişiliğin üç yönü, kişilik kuramları ve beş faktör kişilik kuramı konuları ayrıntılı şekilde açıklanmaktadır.

1.1. KİŞİLİK KAVRAMI VE TANIMI

Kişilik kavramı, insanın toplumsal hayatının bir bölümü olarak çağlar boyunca merak edilmesine rağmen akademik gelişimi 1930’lu yıllarda kişilik psikolojisinin diğer beşeri bilim alanlarından farklı bir bilimsel yöntem olarak doğmasıyla başlamıştır (Yelboğa, 2006: 198).

İnsanlar senelerce kendilerini ve de diğer bireyleri bilmek ve anlamak için çaba göstermişlerdir. Bu çabayı gerçekleştirmek nedeniyle geçmişi insanlık tarihine kadar giden, bireylerle ilgili yürütülen araştırmalarda çok fazla tanım ve aşama meydana çıkmıştır. Buna örnek olarak, Allport (1937) “kişilik” sözcüğünün geçmişini irdeleyerek kişilik kuramını geliştirmeye girişerek ve başlama yeri olarak kabul gördüğü “maske” anlamında ifade edilen Latince kökenli “persona” sözcüğüne varana dek 50 tanım irdelemiştir (Sarı, 2011: 13).

Toplum Bilimleri Sözlüğünde kişilik; *“bireyin toplumsal yaşamı içinde edindiği alışkanlıkların ve davranışların tümü”* olarak tanımlanmaktadır. Ruhbilimi terimleri sözlüğünde ise *“kişinin işler durumundaki ruhsal, bedensel ve fizyolojik özelliklerinin kendine özgü olan az çok durağan bütünlüğü”* olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2013, s. 69).

Başka bir tanımda ise kişilik, bireyi diğer bireylerden ayıran esas özellikler olarak ifade edilmektedir. Nasıl kültür bir toplumun hayat şeklini göstermekteyse, kişilik de bireyin hayat şeklini ve özel yanlarını göstermektedir. Fakat ferdin yaşam biçiminin içinde birçok özellikte birlikte, zekâ, bilinçlilik, sevinç, üzüntü, kızgınlık, sorumluluk, güven duygusu, inanç, adet, sosyal yapı, kültürel yapı, özgürlük gibi

birçok bilinen ve bilinmeyen boyutları içermektedir (Aytaç, 2009, Akt. Sarıoğlu Uğur, 2016: 6).

Kişilik kavramı tanımlamak için gerek kişilik psikologları tarafından gerekse başka araştırmacı bireyler tarafından pek çok tanımlama ile birlikte en yaygın olarak kabul görülen ve yararlanılan tanımlamalardan olan Burger'in kişilik tanımlamasıdır. Bu tanımda kişilik, bireyin kendisinden doğan tutarlı eylem kalıpları ve kişilik içi aşamalar olarak tanımlanmaktadır (Burger, 2016, s. 22-23).

Bu zamana kadar yapılan tanımlamalarda kişilik, bir bireyi diğer bireylerden farklı kılan fiziksel, zihinsel ve ruhani özelliklerin bütünü olarak değerlendirilebilmektedir. Başka bir biçimde ifade etmek gerekirse, kişilik kavramından, bir bireyi nesnel ve öznel yönleriyle diğer bireylerden ayıran duygu, yaklaşım ve eylemlerinin bütünü olarak anlaşılmaktadır (Köknal, 1995, s. 19).

Kişiliği kısaca özetlemek gerekirse, insanı başka insanlardan ayıran özellikler bütünü olarak bireyin bütün hayatını etkileyerek, insanların aynı olaylar karşısında değişik algılamalar ya da çözümlemeler geliştirmesinin başlıca nedenlerinden birisinin de doğuştan ve sonradan kazanılan kişilik özellikleri olduğu söylenebilmektedir (Erkuş ve Tabak, 2009: 216).

1.2. KİŞİLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Kişiliğin oluşumuyla ilgili birçok faktörün bulunmasıyla birlikte genel olarak dört temel başlık altında incelenmektedir.

1.2.1. Biyolojik Faktör

Kişiliği belirleyen etkenlerin başında genetik özellikler gelmektedir. Soyaçekim ya da genetik özellikler, dış etkilerle kökten olarak değişemeyen faktörler anne ve babanın kromozomları ile bir jenerasyondan başka bir jenerasyona geçmesiyle oluşan ve bireyin bütün hayatına yön veren önemli bir etken olmaktadır (Sosyal, 2008: 7). Kişinin fiziksel yapısı ve bu yapının dış görünüşü, cinsiyet, sinir ve sindirim sisteminin yapısı genetik yoluyla kazanılmaktadır. Ayrıca kişilerin konuşma, gülümseme, yürüme ve buna benzer birçok davranışları genetik faktörler

ile belirlenmektedir. Bireylerin öğrenme, dıştan gelen dürtülere karşı tepkileri ve zorluklara karşı dayanma güçleri birbirinden ayrı olmaktadır. Bu farklılıklar sebebiyle bireyler ayrı ayrı kişilik yapısına sahip olmaktadır (Güney, 2000, s. 259).

Yapılan araştırmalar sonucunda kalıtsal faktörlerin kişiliğin belirlenmesinde önemli bir etken olduğu görülmektedir. Fakat kalıtsal özellikler her bireyde aynı düzeyde etki etmemektedir. Bununla birlikte zihinsel özelliklerin ve davranışsal eğilimlerinin meydana gelmesinde, kalıtsal özellikler, her insanda önemli bir kişilik yapısı olduğunu göstermektedir (Silah, 2000, s. 233).

1.2.2. Kültürel Faktörler

İnsan sosyal hayatta diğer insanlarla sürekli olarak bir iletişim halinde ve birbirlerini her zaman etkilemektedirler. Böylece insanlar birbirlerine ait birçok kültürel özellikler öğrenerek bu kültürel özelliklere göre davranış göstermektedirler (Güney, 2011, s. 58).

Kültür; geleneklerin, göreneklerin, yasaların, örf ve adetlerin bütününden ortaya çıkmaktadır. Bütün kültürler bireylerden bazı davranışlar sergilemelerini beklemekte ve bu yönde eğitilmektedirler. Kültürün ortak özelliğini gösteren işbirliği, pozitif düşünce, bireysellik, konukseverlik gibi birçok değerler o kültür içinde yaşayan bireylerin kişiliklerinin oluşmasına neden olmaktadır (Hiriyappa, 2009, s. 50-51).

Develioğlu ve Tekin (2013: 17), çalışmasında aktardığına göre McCrae ve diğerlerinin 2000 yılında yaptıkları araştırma sonucunda kültürün kişiliğin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde önemli bir etkiye sahipken ancak kişiliğe ait sorumluluk, duygusal denge, açıklık, dışadönüklük gibi faktörler üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığını ileri sürmüşlerdir. Ayrıca aynı konu üzerinde yapılan farklı çalışmalarda da elde edilen verilere göre kültür, kişiliğin ortaya çıkmasında ve gelişim aşamasında belli bir etkiye sahip olduğunu ancak kişiliğin oluşumunda tek faktör olarak görülmemesini savunmuşlardır.

1.2.3. Ailesel Faktörler

İnsanların kişiliklerinin meydana gelmesindeki önemli çevresel etkenlerden biri de ailedir. Sosyal hayatta kişilerin karşılaştığı ilk örgütlerden olan aile, özellikle çocukluk dönemindeki kişilerin karakterlerinin oluşmasında çok fazla etkili olabilmektedir. Bireylerin içerisinde bulunduğu ilk grup olan aile, bireyleri etkileyerek karakteristik özelliklerini belirlemektedir. Bireyler de önemli derecede ailelerinin kişiliklerini yansıtmaktadırlar. Bu konuda Luthans (1992, s. 95), kişiliğin gelişiminde en önemli faktörlerin aile ve sosyalleşme olduğunu belirtmektedir.

Aile içerisinde yaşanan ilişkilerin niteliği ve iletişim şekilleri bireylerin kişiliğini etkilemektedir. Örneğin ebeveynlerin ilişkilerinde birbirlerine karşı saygı ve sevgi ön planda ise, çocuklarında bu şekilde davrandığı öte yandan ebeveynleri otoriter davranan çocukların ise davranışlarında ve insani ilişkilerinde katı davrandıkları araştırmalarla ispatlanmıştır. Ailelerin çocukların bütün taleplerini yerine getirmeleri de kişiliğin olumsuz gelişmesini etkilemektedir. Bütün istekleri yerine gelen bireyler daha sonra karşısına çıkan zorluklar ve engellemeler karşısında mücadele edememekteler ve yeterince kendilerine güvenleri oluşmamaktadır (Zel, 2011, s. 14).

1.2.4. Durumsal Faktörler

Durumsal faktörler, bireylerin birçok sebepten dolayı içerisinde bulunduğu ve etkilendiği, ortamın özellikleriyle ilgili koşullardır. Sosyalleşme aşaması, kişilik üzerindeki durumsal etkiyle ilgilidir ve bu sosyal öğrenmenin bakış açısını belirlemektedir. Diğer faktörlerin kişilik üzerinde etkili oldukları kadar durumsal faktörlerde etkilidir. Örneğin zor koşullar altında ve uzun süreli işte çalışan kişiler daha fazla emek göstermek zorunda kalmaktadırlar. Bu durum çalışan bireylerin kişilik ve davranışları üzerine açık bir şekilde etki etmektedir (Luthans, 1992, s. 98-99).

Yukarda açıklanan kişilik faktörleri dışında kişiliğin oluşumunda etkili olan birçok etmen vardır. Basın ve yayın organları, internet, televizyon, kitap, gazete, dergi gibi pek çok kitle iletişim araçları gibi diğer teknolojik gelişmelerin yanı sıra annenin hamileliği, yaşadıkları, içinde bulunduğu yer, hatta bu süreçte yaptırdığı

ultrason sayısı dahil olmak üzere kişilik gelişiminde etkin olmaktadır (Çetin ve Beceren, 2007: 17).

1.3. KİŞİLİĞİN ÜÇ YÖNÜ

1.3.1. Karakter

Genellikle kişilikle aynı anlamda ifade edilen sözcük “karakter”dir. Karakter, kişinin zihinsel otoritesini oluşturan ve biçimlendiren genel niteliklerin bütünüdür. Bir diğer ifadeyle karakter kişiliğin bütünlüğü değil temel özelliği olup, kişiliğin iskeletini oluşturmaktadır (Oktay, 1996, s. 284).

Karakter ifadesini kişilikten farklı kılan en önemli konu, karakter ifadesinin çoğu kişi tarafından daha çok ahlaksal özellikleri ifade etmek için kullanılmasıdır. Toplumda önem verilen ahlak kurallarına göre tutum sergileyen ve sosyal değerler düzenini kabullenen bireylere “karakterli” denilmektedir. Karakter, küçük yaşlardan itibaren toplumsal yaşayış neticesinde bir kısım değer yargıların benimsenmesi ile gelişir. Benimsenen değerlerin kişiliğin bir yanını oluşturmaları, karakter kelimesinin kişilikle ilişkisi olduğunu gösterir. Fakat kişilik, karakteri de içinde barındıran ve bir bireyin kendine has ruhsal ve fiziksel bütün özelliklerini kapsayan daha geniş bir ifadedir (Baymur, 1994, s. 252).

Toplumsal hayatta karakterin gelişmesi ve olgunlaşması üç şekilde olmaktadır (Güney, 2012, s. 146-147):

- **Ceza ve Ödüllendirme Yöntemi:** Birey, aile içinde, okulda ve arkadaş grubu gibi birçok ortamda diğer kişilerle sosyal ilişkilerde bulunur. Bu ilişkiler sonucunda toplum tarafında kabul görülmüş olumlu davranışlar sonucunda ödül, olumsuz davranışlar sonucunda ise ceza verilmektedir. Bu durum sonucunda çocuğun karakteri gelişir.
- **Mantıklı Düşünme:** Mantıklı düşünme de karakterin gelişmesinde ve oluşmasında etkisi vardır. Bireyler mantıklı düşünebilme doğrultusunda ahlaki değer ve kuralları yorumlarlar ve toplum tarafında kabul görülmüş iyi-doğru-güzel gibi olan davranışları seçerler. Böylece mantıklı düşünce yolu ile karakterlerini geliştirirler.

- **Duygusal Benimseme ve Örnek Alma:** Çocukların, anne-baba gibi aile içerisinde olan kişileri örnek alarak ve onların yaptıkları davranışları benimseyerek başlayan karakter gelişim aşamasıdır. Ailede benimsenen davranışlar daha sonra dış çevreye de taşınmaktadır. Bu durumda aile bireylerine büyük görevler düşmektedir. Çünkü çocuklar her zaman olumlu davranışları değil olumsuz davranışları da benimserler.

1.3.2. Mizaç (Huy)

Toplum arasında huy olarak adlandırılan mizaç, kişinin duygusal ve hareketlilik özelliğini ifade eder. Duyguların hemen uyanıp uyanmaması, devamlı olup olmaması, derin hissedilip hissedilmemesi gibi özelliklerin bütünü mizaç ile ilgilidir. Mizaç, kısacası bireyin duygusal durumunu temsil eder. Bu durumun bir kısmı bireye kalıtımsal yollarla önceki kuşaktan geçerken, bir kısmı da sonradan çevreden öğrenme ve alışma ile elde edilir (Eroğlu, 1998, s. 149). Mizaç önemli derecede sürekli ve kalıtımsal yönü daha fazla etki etmektedir (Oktay, 1996, s. 285).

Mizaç özellikleri erken çocukluk sürecinde görülebilmektedir. Bununla ilgili yapılan birçok farklı araştırmalarda bazı kişilik özelliklerinin genetik yollarla geçtiği tespit edilmiştir ve çevresel etkenlerin ise temel mizaç özellikleri üzerinde kısmen de olsa etkilediği sonucuna varılmıştır. Benzer mizaç özelliğine sahip olarak doğan iki çocuk ileriki yaşlarda birbirinden ayrı kişilik özelliklerine sahip iki ergin birey olabilir. Aşırı tepkili ve hareketli olan bir çocuk, hemen sinirlenen ve saldırgan biri olacağı gibi kararlı bir lider veya koruyucu bir yiğit de olabilmektedir. Fakat bu özelliğe sahip bir çocuğun, sakin, korkak ve utangaç olması beklenemez (Üngüren, 2011: 19-20).

M.Ö. 4. YY’ da Hipokrat, mizacı dört grupta incelemiştir (Zel, 2011, s. 21):

- **Neşeli Mizaç:** Bu grupta yer alan kişiler neşeli, sevimli ve hareketlidirler. Eğilim duydukları şeyler rahatlıkla değişebilir.
- **Soğukkanlı Mizaç:** Bu grupta yer alan kişiler soğukkanlı ve güçlü kişiliği ifade eder. Bu kişiler daha az hareketlidirler ve fazla neşeli değiller.
- **Kızgın Mizaç:** Bu grupta yer alan kişiler hemen sinirlenen, kuvvetli, heyecanlı ve hareketlidirler.

- **Melankolik Mizaç:** Bu grupta yer alan kişiler ise mutsuz, üzgün, sıkılgan ve zayıf kişiliği yansıtmaktadır.

1.3.3. Yetenek

Kişiliği oluşturan üçüncü bileşen olan yetenek, kişinin sahip olduğu bütün zihinsel ve bedensel yeteneklerini temsil etmektedir. Oktay (1996, s. 285), yeteneği *“kişilerin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerinin tamamı”* olarak tanımlamaktadır. Zihinsel yetenek, bireyin belirli ilişkileri anlayabilmesi, aralarında bağ kurması, inceleme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özelliklerin tamamını temsil eder. Bireylerin, sayısal merak, teknik merak ve kavrama, soyut düşünme, öğrenme, kavrama gibi özellikleri kapsar. Bedensel yetenek ise, bireylerin duyu organları sayesinde bir takım olayları uygulayabilmeleri şeklinde bedensel özelliklerin bütünüdür. Bireylerin, ses tonlarını ayırt edebilmeleri, tat alabilme ve ayırt edebilme, koku hissetmeleri, yürümeleri, koşmaları, derinliği ve renk ayırma gibi özelliklerini kapsar (Eroğlu, 1998, s. 149-150).

Yetenek sadece kişiliğin bir parçası değil, aynı zamanda kişiliğin oluşmasında da önemlidir. Kişinin üstün zekâlı olması, çatışan ortamlara da daha hızlı uyum sağlamasına destek olur. Örneğin küçük bir çocuk ne kadar zeki ise yaptığı yaramazlığa karşı anne ve babasının verdiği tepkinin aslında yaptığı yaramazlığa karşı olmadığını, anne ve babasının başlarının ağrımasından dolayı kendisine olumsuz tepki verdiğini anlar (Morgan, 1995, s. 319).

1.4. KİŞİLİK KURAMLARI

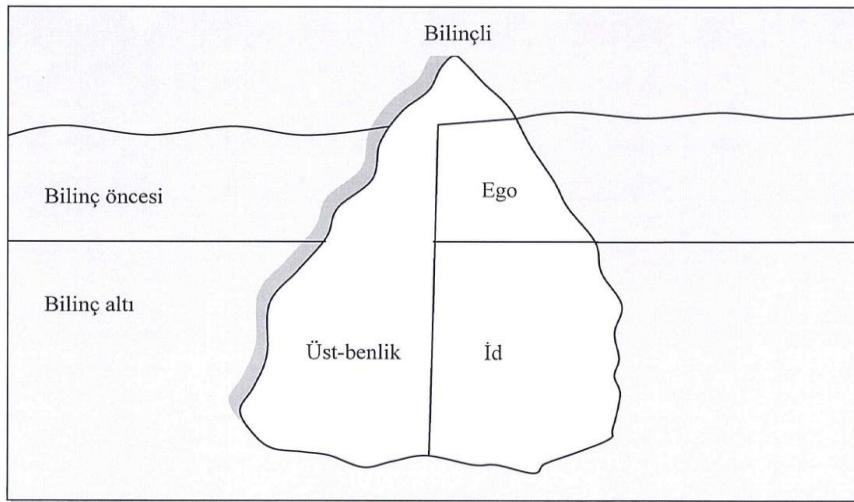
1.4.1. Psikodinamik Kuram

Psikodinamik yaklaşım Sigmund Freud'un kişilik kavramından kaynaklanmakta ve kendisi bu kuramın en önemli öncüsü olarak kabul edilmektedir. Bireylerin genellikle farkına varamadıkları bazı içgüdüleri ve gereksinimlerinin olduğunu belirterek bu durumunda bireylerin kendisini bastırmaya iten bazı

davranışların meydana gelmesine neden olmaktadır. Freud, altta yatan gereksinimlerin ya da kaygıların bilinmesi durumunda, farklı ortamlarda yapılan farklı eylemlerin birbiriyle tutarlı hale getireceğini öne sürmüştür (Morgan, 1995, s. 315).

Freud, insan kişiliğinin üç temel birimi olan “İd”, “Ego” ve “Süperego” kavramları olarak ele almıştır (Akyıldız, 2006: 3-4; Cüceloğlu, 2012, s. 407-408):

- İd (ilkel benlik)**, içgüdüsel beklentilerin bütünü temsil etmektedir ve bilinçlilik aşamasına ulaşımına izin verilmediği için bilinç dışıyla özdeşleştirilmektedir.
- Ego (benlik)**, id kontrol altına almaya çalışan kişilik birimi yani bilinçliliği olarak ifade edilmektedir.
- Süper-ego (üst benlik)**, gerek bilinç gerekse de bilinç dışındaki kökleriyle, kişinin toplumsal davranış ve normlarının içselleştirilmesini temsil etmektedir.



Şekil 1: Freud'un Kişilik Kuramının Yapısı ve Farkında Olunma İlişkisi

Kaynakça: Cüceloğlu, D. (2012, s. 409). İnsan ve Davranışı.

Şekil 1’de Freud’un insan kişiliğinin üç temel birimi olan Ego’nun bilinç öncesiyle üst-benlik ve id’in ise bilincin daha derinliklerinde bilinçaltında yer aldığı görülmektedir.

1.4.2. Davranışçı Kuram

Eysenck, Skinner, Pavlov, Watson, Thorndike, Rotter ve Bandura'nın çalışmalarının örnek gösterilebileceği davranışçı yaklaşım (Isır, 2006: 49), kişilerle alakalı bilgi edinmenin tek yolunun, bireylerin psikolojik tepkileri, ne yaptıkları ve ne konuştukları yönündeki tutumlarını gözlemlemekle sağlayacağını ileri sürmektedirler. Bu bakımdan bireylerin dürtüleri, özellikleri veya iç tecrübeleri üzerinde gerçekleştirilen varsayımları, birçok durumda kişilerin yaptıklarının ve söylediklerinin gözlemlenmesine dayamaktadır. Bu açıdan davranışsal yaklaşım kişiliği, kişinin davranışlarının tamamı şeklinde görmektedir (Liebert ve Spiegler, 1998, s. 389).

1.4.3. İnsancıl Kuram

İnsancıl yaklaşım, Maslow, Rogers, Kelly gibi araştırmacı kişilerce ortaya atılan kuramlardan oluşmaktadır. Bu araştırmacılara göre bireyin kişilik oluşumunda var olan durumun ve çevresel etmenlerin etkilediğini ancak bunların kişiliği açıklamada yeterli olamayacağından dolayı bu yaklaşımı geliştirmişlerdir. İnsancıl yaklaşımda davranış, ferdin ve diğer bireylerin çevreyi algılama biçimine göre oluşmaktadır. Bu nedenle insanların kişilik özelliklerindeki farklılıklar, insanların dünyayı algılama şekliyle ilgilisi bulunmakta ve kişilerin gereksinimleri, talepleri ve algılamalarını kişiliğin oluşmasında önemli nedenler içerisinde saymaktadır (Kaşlı, 2009: 24).

Hümanist yaklaşıma dair ortak bir tanımın olmaması, hümanist yaklaşımı net bir şekilde ifade edilememesine sebep olmaktadır. Bir yaklaşımın hümanist biçimde tanımlamadan önce o yaklaşımın içerisinde aşağıda yer alan dört unsurun varlığının olup olmadığı araştırılmalıdır (Burger, 2016, s. 24-26):

- Bireysel sorumluluğa dair yapılan vurgu
- “Şimdi ve burada” noktasına yapılan vurgu
- Bireyin fenomenolojisine yapılan vurgu
- Bireysel gelişim üzerine yapılan vurgu

Bu noktada asıl olarak hedeflenen konu fenomenolojinin olması ve yukarıda belirtilen unsurlar üzerindeki etkisinin net bir şekilde olduğu düşünülmesidir.

Hümanist psikologlara göre bireylere yapılan kişilik testlerinin sonucunda alınan puanlar bireylerin düşünceleri, hissiyatlarını, karakterlerini kısacası iç dünyalarını tamamen yansıtmadığını ve bireyi bir özellikler cetveli çerçevesinde kategorilemek, kişinin bireyselliğini ve biricikliğini yok ettiğini savunmuşlardır (Karagöz, 2007: 13).

1.4.4. Özellik (Trait) Yaklaşımı

Özellik yaklaşımı, bireyin kişiliğini, başlıca özelliklerinin bir birleşimi olarak görmektedir. Bu özelliklerin bilinmesiyle birlikte kişinin karakteri de öğrenilmiş olacak. Bu özellikler daha çok birbirine zıt sıfatlar halinde ifade edilen iyi-kötü, gergin-rahat, güvenli-şüpheli, hırslı-kalender vb. yakıştırmalarla ifade edilmektedir. Kişilik testleriyle ölçülen bu özellikler bireyin kişilik yapısını bize gösterme olanağını sağlamaktadır (Cüceloğlu, 2012, s. 416-417).

Bu yaklaşımın önemli temsilcileri arasında Gordon Allport, Henry S. Odbert, William McDougall ve Raymond Cattell'in bulunmaktadır ve bu yaklaşım kişileri birbirinden ayıran temel faktörleri esas almaktadır. Özellikler yaklaşımı kuramcılarının hepsinin üzerinde anlaştığı nokta, kişilik özelliklerinin insan kişiliğini oluşturan temel yapı taşları olduğudur. Ayrıca özellikler yaklaşımını benimseyen kuramcılardan Costa ve McCrae tarafından kişiliğin beş faktörden oluştuğunu belirtmişlerdir (Pervin ve John, 1999, s. 259).

1.5. KİŞİLİK TİPOLOJİLERİ

Kişilik ile ilgili incelemeler yapan birçok araştırmacının amacı, kişilerle ilgili belirgin bazı özelliklerini belirlemek ve kişileri bu özelliklerine göre de gruplandırmak olmuştur (Erdoğan, 1991, s. 258). Bu incelemelerde, kişinin tutumları, görüşleri, bedensel ve psikolojik özellikler gibi bir çok faktörü kriter olarak kullanmışlar (Özer, 2013: 22).

1.5.1. Kretschmer'in Kişilik Tipleri

Vücut şeklinin mizaç, karakter ve kişilikle ilgili bağı Hippokrat'la başlayıp daha sonraları ise bilimsel özellik sağlanarak kişilerin fiziksel özelliklerine göre yapılan tiplerdir. Bu konuyu Kretschmer (1929), “Beden Yapısı ve Karakter” adlı bilimsel çalışmasında istatistiksel verilere dayanarak açıklamıştır (Silah, 2000, s. 240). Kretschmer, kişileri üç tipe göre sınıflandırmıştır (Eroğlu,1998, s. 161; Hazar, 2006: 129) :

- **Atletik Tip:** Bu tipe ait olan kişiler, uzun boylu, kasları gelişmiş ve ten yapıları iyi, kolları ve bacakları uzun, başları dik ve serttir. Zihinsel özellik olarak ise sabırlı, maceracı, lider olmaya eğimli, gösteriş ve spor yapmayı severler.
- **Astenik Tip:** Bu tipte olan kişiler ise beslenmelerinde tüketim miktarları ne olursa olsun hep zayıf beden yapılarına sahiptirler. Boyları uzun, kol ve bacakları ince, kemikleri ince ve hassastır. Yüzleri üçgen, yüz derileri soluk, çene yapıları ise küçüktür. Zihinsel özellik olarak ise soğukkanlı, inatçı, içe dönük, alıngan, kötümser, çekingen, toplumdan uzak ve yalnızlıktan hoşlanma gibi yapıları vardır. Ayrıca kuvvetli bir dikkat toplama yeteneğine de sahiptirler.
- **Piknik tip:** Bu tipte olan kişiler ise orta ya da kısa boyludurlar. Şişman, yağlı, göbekli, karın yapıları enlemesine genişlemiş, dolgun ve yuvarlak görünümlüdürler.. Kol ve bacakları kısa, yüzleri yağlı, saçları ince ve seyrek. Zihinsel özellik olarak da sepatik, kindar olmayan, gerçekçi, yaşamdan mutluluk duyan, iyi kalpli, alçak gönüllü, yemeği ve içmeyi seven yapıdadırlar.

1.5.2. Friedman ile Rosenman'ın A ve B Tipi Kişilik

Kalp doktorları olan, Meyer Friedman ve Ray Rosenman (1997), kalp rahatsızlığı ile bazı davranışların ilişkilerini araştırması sonucunda A ve B tipi kişilik yapısını ortaya çıkarmışlardır. Koltuk tamiri yapan işçinin diğer bekleme salonlarına göre kardiyoloji hastalarının beklediği salondaki koltukların sadece ön taraflarının aşırı yıprandığını belirtmesi üzerine, Rosenman ve Friedman kalp hastalarını daha yakından incelemişler. İncelemeleri sonucunda kardiyolojiye gelen hastaların

bekleme salonunda geçirdikleri zaman boyunca aşırı kaygılı ve bekleme de zorlandıklarını fark etmişler. Bunun sonucunda yaptıkları araştırma ile birbirinden farklı bireylerin iki çok farklı davranış yapısıyla oranladılar, bu davranış yapılarına ise A ve B tipi olarak isimlendirdiler (Özer, 2013: 30).

- **A Tipi:** A tipi kişilik yapısına sahip olan bireylerin özellikleri şöyle tanımlanabilir: Rekabetçi, sabırsız, atılgan, toplumsal yerlerde ve işinde hırslı, düzenli ve dakik, rakamlara ve başarıya önem vermekteler. Birçok işi bir anda yapmaktan hoşlanırlar, kişilere ve durumlara hızlı sinirlenirler, boşa vakit harcamayı sevmezler ve kendilerini sürekli zaman baskısı altında görürler. Stres düzeyleri yüksektir (Sosyal, 2008: 10).
- **B Tipi:** B tipi kişilik yapısına sahip bireylerin özellikleri ise şöyledir: Rekabetçi olmayan, rahat, sabırlı, uysal, sakin ve yavaşlırlar. Sinirlendikleri zaman öfke kontrollerini sağlayabilmekteler ve eleştirilere açıktırlar (Özsoy vd., 2014: 105).

Burger (2016, s. 300) ise kişilik boyutuna A tipi ve B tipi olarak ifade edilmesinin doğru olmadığını dile getirmiştir. Bireyleri A ve B olarak iki tipe ayırmak yerine, bir tarafta aşırı A tipi bireyler, diğer tarafta aşırı B tipi bireylerin yer aldığı bir özellik sürekliliğinin olmasının daha doğru olacağını ifade etmektedir.

1.5.3. Myers-Briggs Kişilik Tipleri

Myers ve Myers (1997, s. 15), her bireyin bir dizi yeteneğe sahip olduğunu, bu yeteneklerini kullanmakta başarılı olduğunu ve bireylerin günlük yaşamında sürekli kullandığını ifade etmişler. Ayrıca bireylerin sahip olduğu bu psikolojik araçlardan aynı düzeyden faydalanabileceği halde, her bireyin belirli bir amaç için kullanırken daha rahat ettiği araçları tercih etmektedir. Bireylerin yaptıkları bu tercihler ise kişiliklerini ortaya koyar ve diğer bireylerle benzerliklerini veya farklılıklarını gösterir.

Myers ve Briggs (1998), “Myers-Briggs Type Indicator” olarak isimlendirdikleri araştırmaları, dışadönük-içedönük, duygusal-sezgisel, düşünme-

hissetme, yargılama-algılama olarak dört temel ve 16 alt boyut olmak üzere toplamda 20 boyuttan oluşmaktadır (Kaşlı, 2009: 32). Bu dört temel boyutun özellikleri ise şöyledir (Sarioğlu Uğur, 2016: 37-38):

Dışa dönük ya da içe dönük: Dışa dönük kişiler cana yakın, sosyal, atılgan, kendilerini kolay anlatabilen kişilerdir. İçe dönük bireyler ise, düşünmeden konuşmayan, sakin ve utangaç olarak tanımlanırlar.

Duygusal ya da sezgisel: Duygusal kişiler pratiktirler ve detaylara odaklanarak bütüne varırlar. Sezgisel kişiler ise akıl dışı süreçlere önem verirler ve olaylara bütünsel bir bakış açısıyla bakarlar.

Düşünen ya da hisseden: Düşünen sınıfına giren kişiler karşılaştıkları problemler karşısında düşünce ve mantık çerçevesi içerisinde hareket ederler. Hisseden sınıfına giren kişiler ise değer ve duygularına önem vererek hareket ederler.

Yargılayan ya da algılama: Yargılayan kişiler intizama çok önem verirler. Zamanlamayı iyi yaparlar ve kolay organize olurlar. Algılama boyutunda olan kişiler ise, zaman konusunda rahattırlar ve içlerinden geldiği gibi davranırlar.

1.6. BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK KURAMI

1.6.1. Beş Faktör Kişilik Kuramının Tarihsel Gelişimi

Beş Faktör Kişilik Modeli yaklaşık 50 yıllık araştırmalar sonucunda bireylerin kendilerini ve diğer bireyleri açıklayabilmeleri amacıyla kullanılan kelimelerin incelenmesini çerçeveyen ve McCrae ve Costa (1995: 231-252), tarafından açıklanan bir kişilik sistemidir.

Model ile ilgili ilk olarak yapılan çalışmalar Francis Galton (1884) tarafından yapılmıştır. Daha sonra 1936'da Allport ve Odbert tarafından deneysel olarak araştırılmaya başlanarak çalışmalara devam edilmiştir (Li-Fang, 2002: 19). 1943 yılın da Raymond Cattell'in yaptığı çalışma beş faktör kişilik özellikleri kuramının temelini oluşturmuştur. Cattell çalışmasında Allport ve Odbert' in çalışmasından elde edilen 4500 sözcük üzerine odaklanmıştır. Bunun neticesinde faktör analizini kullanarak 180, 42 ve en sonunda 16 faktör üzerine yoğunlaşarak beş faktör kişilik özellikleri kuramının temelini atmıştır (Yeni, 2015: 23). 1980 yıllarına gelindiğinde

ise Robert McCrae ve Paul Costa'nın yaptıkları çalışmalar doğrultusunda yeni bir aşamaya gelinmiştir. İlk olarak iki ve üç faktörlü modeli savunan McCrae ve Costa 1983-1985 yılları arasında yaptıkları çalışmaların sonucuna dayanarak kişiliğin beş temel boyutu olduğunu bulmuşlardır ve bununla ilgili ölçek geliştirmişlerdir. Geliştirdikleri ölçeği 1992 yılında yeniden inceleyerek kişiliğin beş temel boyutunu ölçen ve oldukça fazla kullanılan bir ölçme aracı durumuna getirmişlerdir (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2014, s. 286-287).

Costa ve McCrae (1992: 653), çalışmasında, beş faktör kişilik modelinin yaygın olarak kişilik özellikleri modeli olarak büyük ilgi gördüğünü belirterek, beş faktör kişilik modelini esas alarak aşağıda sıralanan dört maddeye dayandırmışlardır:

- Beş faktörün hepsinin davranış biçimlerinde kalıcı eğilimlere dayandığını;
- Faktörlerin her biri ile ilgili özelliklerin çeşitli kişilik sistemlerinde bulunduğu ve doğal dillerdeki kişilik özellikleri tanımlamalarında yer bulduğunu;
- Faktörlerin, farklı kültürlerde farklı şekillerde ifade edilmelerine rağmen farklı yaş, cinsiyet, ırk ve dil gruplarında bulunduğunu;
- Faktörlerin kalıtsal derecesinin biyolojik temellere dayandığını belirtmişlerdir.

Beş faktör kişilik modelinin tarihi geçmişe dayanmasına ve geçmişte teoriye dayanarak açıklanmasına rağmen günümüzde ise yeni bir bakış açısı ile bilimsel gözleme dayalı olarak kişiliğin beş temel boyutu ele alınarak, ayrıca kişilerin kategorilere bölerek açıklamaktan ziyade çeşitli kişilik boyutlarında farklı düzeylere dayandırılarak açıklanmaktadır (Demirci, vd., 2007: 21).

1.6.2. Beş Faktör Kişilik Kuramının Boyutları

Kişiliği açıklama konusunda literatürde çok fazla yaklaşımların olmasıyla birlikte, bu konuda kişisel değişkenlere yoğunlaşan ve incelenebilen davranış biçimlerinden yola çıkan özellik yaklaşımının etkili olduğu görülmektedir. Bu yaklaşım doğrultusunda kişiliği anlama ve tanımla konusundaki özelliklerin nelerin oluşturduğu doğrultusunda yapılan çalışmalarda asıl olarak faktör analizlerinin

olduğu, bununla birlikte kişilik yapısını genel anlamda açıklayabilen beş faktörlü bir yapının meydana getirildiği görülmektedir (Basım, vd., 2009: 22).

Beş Faktör sınıflamasının kökleri dil hipotezine dayandırılarak ve dil, kişilik özelliklerinin araştırılmasında başlangıç noktası olarak ele alınmıştır. Kişilik özelliklerini tanımlayan sıfatlar kişiliği tamamen kapsamamakla birlikte, kişiliğin incelenmesinde geniş bir yer kaplamaktadır. Bu özelliklerin dünyadaki bütün dillerde karşılık bulacağı ve konuşma diline sözcükler halinde yer alacağı ve bu sözcükler doğrultusunda kişilik yapısını kavrayan bir grupta oluşturulabileceği hipotezine dayandırılmaktadır (Somer, 1998: 18-19).

Beş Faktör Modeli'ndeki boyutların temel sınıflaması Tablo 1'de belirtilmiştir. Her boyutun yüksek ve düşük dereceleri Tablo 2'de detaylandırılmıştır.

Tablo 1: Kişiliğin En Yaygın Boyutlarını Belirleyen Sınıflama (2001)

BOYUT	SINIFLAMA
I	Dışadönüklük, Sosyallik, Girişkenlik, Sosyal Uyumluluk, Aktivite, Hırs, Kişiler Arası İlişki, Güç, Kendini Belli Etme
II	Hoşluk, Sevebilirlik, Sosyallik, Uygunluk, Psikotizm, Paranoid Kişilik, Yumuşak Başlılık, Sevgi
III	Vicdan, Süper ego, İçe Dönük Düşünme, Çalışma İsteği, Başarma Arzusu, Kendini Kontrol Etme, Güvenilirlik, Sınırlama, Sağduyu,
IV	Nörotizm, Duygusal Denge, Duygusal Kontrol, Kaygı, Duygusallık, Negatif Duygusallık, Kendini Uyarılma, Etkileme
V	Gelişime Açık Olma, Kültür, Bağımsızlık, Zeka, İdrak

Kaynak: Hammond, Marie S. (2001). The Use of The Five Factor Model of Personality As a Therapeutic Tool In Career Counselling , *Journal of Career Development*, Vol.27 No:3.

Tablo 1'de kişiliğin en yaygın boyutları 5 farklı kategoride sıralanmış ilgili özelliklerin 1. Boyutta dışadönüklük, sosyallik, girişkenlik, sosyal uyumluluk, aktivite, hırs, kişiler arası ilişki, güç, kendini belli etme, 2. Boyutta hoşluk, sevebilirlik, sosyallik, uygunluk, psikotizm, paranoid kişilik, yumuşak başlılık, sevgi, 3. Boyutta vicdan, süper ego, içe dönük düşünme, çalışma isteği, başarma

arzusu, kendini kontrol etme, güvencibilirlik, sınırlama, sağduyu, 4. Boyutta nörotisizm, duygusal denge, duygusal kontrol, kaygı, duygusalılık, negatif duygusalılık, kendini uyarılama, etkileme, 5. Boyutta gelişime açık olma, kültür, bağımsızlık, zeka, idrak yer almaktadır. Beş faktör kişilik modeli boyutlarının tanımlayıcıları ise Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Beş Faktör Kişilik Modeli Boyutlarının Tanımlayıcıları (2001)

Boyutlar	Derece	Tanımlayıcılar
Dışa Dönüklük (Extraversion)	Yüksek	Konuşkan, açık sözlü, maceracı, sosyal, açık, kendine güvenen, enerjik, optimist, sakin, neşeli
	Düşük	Sessiz, ağzı sıkı, tedbirli, ılımlı, nazik, duygusal olgunluk, geleneksel, münzevi, çekingen, durgun, bağımsız
Uyumluluk (Agreeableness)	Yüksek	İyi huylu, kıskanç olmayan, ılımlı, duygusal olgunluk, yardım sever, güvenilir, uyumlu, nazik, diğerlerini dikkate alan, kendine yeten, sempatik
	Düşük	Sinirli, kıskanç, dik başlı, negatif düşünen, iddialı, şüpheli, konuşkan, düzenli, ego merkezli, rekabetçi, kritik düşünen
Sorumluluk (Conscientiousness)	Yüksek	Telaşlı, düzenli, sorumluluk sahibi, dürüst, vicdanlı, sebatkar, bilinçli, sıradan, düşünceli, amaç sahibi, iradeli, kararlı, dakik
	Düşük	Dikkatsiz, güvenilmez, sebatlı, işleri sonraya bırakan, kararsız, vefasız, uyumlu, hayalci, hedonist, titiz olmayan
Duygusal Dengesizlik (Neuroticism)	Yüksek	Endişeli, gergin, sinirli, telaşlı, adapte olmayan, bağımlı, dengesiz
	Düşük	Sarsılmaz, kendi kendine yeten, sakin, uysal, güvenilir, dengeli, rahat adapte olan, düzgün, rahat
Deneyime Açıklık (Openness to experience)	Yüksek	Geniş ilgi alanları, bağımsız düşünce yapısı, yaratıcı, entelektüel merak, sosyal, ne yapacağı belli olmayan, gösterişli, zarif, kültürlü, duygusal, düşünceli, estetik açıdan titiz, sanatsal olarak duyarlı
	Düşük	Sanatsal duygudan uzak, düşüncesiz, dar düşünce yapısına sahip, sıkılgan, kaba, ilgi alanları dar, sosyal ve politik açıdan muhafazakâr,

Kaynak: Hammond, Marie S. (2001). The Use of The Five Factor Model of Personality As a Therapeutic Tool In Career Counselling , *Journal of Career Development*, Vol. 27 No:3

Tablo 2’de Beş faktör kişilik modeli boyutları olan dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal dengesizlik ve deneyime açıklık boyutları iki kutup da ele alınarak, yüksek ve düşük biçimde derecelendirilerek kişilik özellikleri tanımlanmaktadır.

Beş faktör modeli bireylerin kişilik özelliklerini anlamakla birlikte, kişilerin işe başlamadan önce veya çalışma süreçlerinde işe uygun olup olmadıkları ya da hangi işe daha uygun olduklarını görebilmek amacıyla kullanılan evrensel bir yöntem haline gelmiştir (Ferguson ve Patterson, 1998: 789).

Paul Costa ve Robert McCrae Beş Faktör Kişilik Modelini beş ana boyut ve 30 alt boyutta incelemişlerdir (NEO PI-R: 2019). Bunlar Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Kişilik Boyutları

Dışa Dönüklük	Uyumluluk	Sorumluluk	Duygusal Dengesizlik	Deneyime Açıklık
Sıcak Kanlı	Başkalarına Güven	Beceriklilik Duygusu	Kaygı	Hayal Gücü
Sosyallik	Açık Sözlülük	Düzen	Kızgınlık	Estetik Eğilim
Baskınlık	Yardım Severlik	Göreve Bağlılık	Depresyon	Duygusal Eğilim
Hareketlilik	Uyum	Başarma Güdüsü	Sosyal Kaygı	Deneyime Açıklık
Heyecan Arama	Alçakgönüllülük	Özdisiplin	Kontrolsüz Davranış	Zihinsel Merak
Neşe	Yumuşak Kalplilik	Ayrıntılı Düşünme	Strese Yenilme	Açık Görüş

Kaynakça: NEO PI-R Kişilik Envanteri. (2019). Beş faktör modeli.<http://www.assess.com.tr> adlı web sitesinden 27.10.2019 tarihinde alınmıştır.

Tablo 3'te beş faktör kişilik modelinin beş ana boyut ve her ana boyutun altında 6 alt boyut yer almaktadır. Bu alt boyutlar ise ana boyutların özelliklerini ifade etmektedirler.

1.6.2.1. Dışa Dönüklük (Extraversion)

Eysenck' in dışadönüklük/ İçedönüklük boyutuyla benzer olan bu boyutun iki önemli faktörü vardır. Bunlar hırs/heves ve sosyal olmadır (Barrick ve Mount, 1991: 3). Dışa dönük kişilik tipi sosyal, tutkulu, konuşkan, enerjik, sokulgan, diğer kişilerle kolay iletişim kuran ve aktiftirler. Bunun tam karşıtı olan içe dönük kişilik tipi ise çekingen, utangaç, sessiz, sağlamcıcıdır (Özkalp ve Kırel, 2016, s. 82).

Dışadönüklük düzeyi yüksek olan kişiler sempatik, açık yürekli, hakkını savunan, önderlik ve ortaklaşa iş yapmaya eğilimli, ödüllere karşı duyarlı, insanlarla birlikte zaman geçirmeyi seven ve onlarla rahat iletişim kurabilen kişiler olarak görölmektedir. İçedönük kişiler ise insanlara karşı ciddi durarak onlarla zaman geçirmeyi sevmeyen, arka planda sesiz kalan içine kapanık kişiler olarak görölür (Doğan, 2013: 57; Ötken ve Cenkci, 2013: 43).

İçedönüklere göre daha çok enerji sahibi olan dışadönüklerin, bu enerji ve pozitif özellikleri daha çok çatışma ve kolaylıklarla alakalıdır. Dışadönükler yüksek enerjileri sayesinde kısa sürede daha fazla iş üretebilmekte ve daha az yorgunluk hissedebilmekte ve içedönüklere göre olaylar karşısında daha çok pozitif beklenti ve güçlü tepkilere sahiptirler (Tatlılıoğlu, 2014: 946). Ayrıca dışadönükler yaptıkları işlerin güdüleyici tarafıyla daha çok ilgilenirler ve iş hayatlarında iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri yüksek olan kişiler olarak tanımlanırken, içedönük kişiler ise gündelik ve çalışma hayatlarında diğer kişilere nazaran daha çok strese girmektedirler (Güney, 2012, s. 167).

Yapılan çalışmalar sonucunda dışadönüklük özellikleri taşıyan kişilerin işe uyum süreçlerinde, kariyerlerinde başarılı olma, değişik kültürlere adapte olma, işi benimseme, performans ve bunlar gibi daha birçok hususta diğer kişilik özelliklerini taşıyan bireylerden daha başarılı oldukları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte bu konuların dışadönüklük değişkeniyle aralarında anlamlı ilişkiler olduğu neticesine varılmıştır (Yeni, 2015: 25).

1.6.2.2. Uyumluluk (Agreeableness)

Bu boyut yumuşak başlılık olarak da tanımlanmaktadır. Bu boyutun kişilik özelliklerine baktığımızda ise kibar, anlayışlı, uyumlu, yardım sever, saygılı ve ılımlı

gibi özellikler sayılabilir (Doğan, 2013: 58). Uyumluluk kişilik faktörü yüksek olan bireyler, güvenilir, açık sözlü, alçak gönüllü, fedakâr, işbirliğine yatkındırlar. Ayrıca bu kişiler rekabet ve çatışmadan daha çok uzlaşmayı tercih ederler. Bireyler arası çatışmalardan kaçınırlar ve çatışmayı çözebilmek için daha yapıcı stratejiler benimseyerek sosyal ilişkilerini korumayı amaçlarlar. Böylelikle uyumluluğun kişilerin insancıl yönünü göstererek sosyal ilişkilerde olumlu etkisi olduğu kanıtlanmıştır. Öte yandan uyumluluk faktörü düşük olan kişiler ise güvenilirmez, inatçı, şüpheli, yarışmayı seven, düşmanca yaklaşıma sahip ve başka kişilere karşı kayıtsızdırlar (Basım, vd., 2009: 22; Çınar, 2011: 72; Ötken ve Cenkeci, 2013: 43).

Uyumlu kişilik özelliğine sahip bireyler empati ve iyimser bakış açılarıyla toplumun bütün bireylerine karşı sevgi beslerler ve etrafındaki insanları genellikle güvenilir kişiler olarak görürler (Akgündüz ve Akdağ, 2014: 299-300). Bu bireyler çatışma durumunda rahat davranıp sakinliklerini korurken, kaygı durumunda ise duygu yapısının stabil olduğu görülmüştür (Sarıcı Bulut, 2017: 1208).

Uyumluluk boyutu yüksek olan kişiler iş yaşamında düzenlenen yeni kural, yöntem ve köklü değişimleri kolay benimserler. Ekip çalışmasına yatkın olur iyi performans sergileyebilmekteler ve işten ayrılma ya da iş değişikliği oranları düşüktür. Ayrıca çalışmaya karşı olumlu tutum ve eylemler göstererek diğer bireylerle kolay iletişim kurma eğilimleri yüksek olup, yönetici pozisyonunda hatta hizmet sektörüne dayalı işlerde daha verimli oldukları görülmüştür (Deniz, 2016: 25; Tozkoparan, 2013: 199).

1.6.2.3. Sorumluluk (Conscientiousness)

Sorumluluk / Öz-Denetim faktörü Freud'un süper-ego olarak tanımladığı kavramı işaret etmektedir. Birtakım araştırmacılar ise bu faktörün başarı ya da iş durumlarında ortaya çıkmasından dolayı başarma isteği ya da iş adı vermişler. Sorumluluk boyutu yüksek olan bireyler becerikli, düzenli, göreve bağlı, ayrıntılı düşünme, öz disiplinli, başarma ve kazanma güdüsü yüksek, çalışkan, titiz, dakik, programlı, sorumluluk sahibi, dikkatli, planlı, sabırlı, tutumlu, temiz, hesaplı, kararlı ve başarı motivasyonu yüksek gibi özellikler taşırken, sorumluluk boyutu düşük bireyler ise dikkatsiz ya da dikkati kolay dağılabilen, güvenilirmez, ihmalkâr, amaçsız,

dağınık, ahlaki tutuculuk gibi özellikler taşımaktalar (Burger, 2016, s. 255; Tatar, vd., 2013: 3).

Sorumluluk boyutu yüksek kişilerin amaç odaklı olmaları, görev bilincine sahip olmaları, liderlik yapabilmeleri, üretken (Çivitçi ve Arıcıoğlu, 2012: 82) ve güçlü kararlılık duygusuna sahip olmalarından dolayı patronlarının övgülerini almalarını sağlamaktadır (Demirkan, 2006: 61). Sorumluluk boyutunun yüksek olması yalnızca çalışanın başarısını değil örgüt içinde bulunan ekiplerin de başarısına etki etmektedir. Barrick, Mount ve Strauss 1994 yılında yaptıkları çalışma sonucunda, sorumluluk boyutunda yüksek puan alan çalışanların, firmaların işçi çıkarma dönemlerinde, bu çalışanların işten çıkarma ihtimallerinin en düşük olduğunu göstermiştir (Kocabacak, 2011: 100). Ayrıca Barrick ve Mount' un (1991) yaptıkları çalışmada ise sorumluluk ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişler ve bunun sonunda iş performansı ile sürekli ve pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Sonuç olarak da beş faktör kişilik özeliğinin sorumluluk boyutunun farklı iş kollarında iş performansını ölçmede geçerli bir tahmin yöntemi olduğu neticesine varmışlardır (Nitelik Ödemiş, 2011: 84).

1.6.2.4. Duygusal Dengesizlik (Neuroticism)

Bu boyut Nörotisizm olarak adlandırılmaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalarda sinirli, kendisiyle uğraşan, güvensiz, kaygılı gibi durumların bu boyutun özellikleri olarak tanımlanmaktadır. McCrae ve Costa (1987), nörotisizmin altında kızgınlık, depresyon, anksiyete, sıkıntı gibi olumsuz duyguların olduğunu belirtmişlerdir. Bazı araştırmacılar ise nörotisizmi ölçülü olmayan düşünceler ve bu düşüncelerle baş etme mekanizmalarında yetersizlik olduğunu dile getirmişlerdir (Somer, vd., 2002: 24).

Duysal Denge; bireyin iç dengesini muhafaza etmesini ifade eder. Bireyin iç dengesini oluşturabildiği oranda yaşamdan ve her türlü şeyden doyum sağlayacağını ve zevke erişebileceğini ifade etmektedir (Kılıç ve Bozkaya, 2014: 155). Duygusal denge boyutu yüksek olan bireyler sakin, dengeli ve güven verici özellikler taşıırken, duygusal denge boyutu düşük olan bireyler ise sıkıntılı, gergin ve endişeli gibi özellikler taşırlar (Akgündüz ve Akdağ, 2014: 300). Duygusal dengesizlik boyutuna sahip bireyler, iş ve aile hayatlarında daha çok çatışma yaşarlar, bu durum daha fazla stres olmalarına neden olur ve ayrıca stres yaratan durumlarda stresten daha çabuk

etkilenebilmekteler. Tedirgin edici ya da zor durumlarda ise o ortamı terk etme ve olumsuzluk oluşturan durumlardan kaçma eğilimindedir (Tekin, vd., 2012: 4618; Tatlıhoğlu, 2014: 945). Bu kişiler çevrelerine olumsuz bir şekilde bakarlar. Çevrelerindeki diğer bireylerle bağ kurma ve bu bağı sağlıklı bir biçimde devam etme hususunda başarısızdırlar (Ötken ve Cenkçi, 2013: 42).

Ayrıca nörotik birey tehlikelere karşı çok duyarlı ve kendini güvende sezmediği bir yapıdadır. Birçok durumu tehlikeli olarak görmesinden dolayı bu durum kendisinde algı daralmasına neden olmaktadır. Bu netice doğrultusunda organizmaya gelen veriler sınırlanır ve benlik ile hakikat arasında bir çatışma meydana gelir. Birey bir taraftan durumundan şikayet ederken aslında durumun şahsiyetinden dolayı olduğunun farkında değildir. Birey yoksunluk derecesine geldiğinde dış çevreyi düşmanca algılar ve kendini korumak amacıyla savunma mekanizmaları geliştirir. Bu savunma mekanizmaları tutarsızlık ve saldırganlık olarak boy gösterir (Geçtan, 2002, s. 143; Sürücü ve Ceylan, 2013: 690).

Birçok araştırma yapılarak kişilerin nasıl ve nelerle mutlu olabileceklerini bulmaya çalışılmış. Yapılan bu araştırmalar neticesinde demografik ve ekonomik özelliklerin dışında, insanların kişilik özelliklerinin mutlu olabilmeleri ile direkt ilişkisi olduğunu açığa çıkmıştır. Costa ve McCrea ‘nin bu konuda yaptıkları çalışmalar sonucunda kişilerin mutlulukları dışa dönüklük ve nörotizm faktörü ile bağıntılı olduğu sonucuna varmışlardır (Madran ve Akdoğan, 2010: 372).

1.6.2.5. Deneyime Açıklık (Openness to experience)

Araştırmacılar, hakkında en az fikir ortaklığına vardıkları açıklık boyutu, birtakım araştırmacılar tarafından bilinç, kimi araştırmacılar tarafından kültür, kimi araştırmacılar tarafından ise deneyime açıklık olarak farklı şekillerde isimlendirmişler (Somer, vd., 2002: 23). Bu boyut bireyin deneyimlere açık olması, yeni şeyler yapması ve arzulu olmasını ifade eder (Sayar ve Dinç, 2011, s. 107). Bu boyut genel olarak hevesli olma, kültürlü olma, özgün düşünce becerisine sahip olma, geniş fikirlere sahip olma, zeki olma, düşsel gücünün güçlü olması ve sanatsal düşünme gibi özellikler taşır (Zel, 2011, s. 26).

Burger (2016, s. 254), açıklık boyutunu, bireyler arası ilişkilerde açık olma tutumundan ziyade deneyimlere açık olma yatkınlığı olarak ifade eder. Deneyime

açıklık boyutundan yüksek puan alan bireyler, gelenekçi düşünce yapısından uzak, farklı düşüncelere açık ve özgür düşünce yapısına sahipken, bu boyuttan düşük puan alan bireyler ise, geleneksel tutumlara sahip, yeniliklerden ziyade alıştıkları ve deneyimlediklerini tercih etme yapısına sahipler. Burger, bu doğrultu neticesinde yaratıcı sanatçıların ve yenilikçi bilim insanlarının açıklık boyutunun yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Ayrıca deneyime açık kişiler, kurallara kesin bir şekilde uyulmasına, kuralların mutlak bir şekilde yerine getirilmesi hususunda esneklerdir. Geleneksel cinsiyet rollerini reddederler, denenmeye ya da imtihanlara karşı esprili bir tavır sergilerler. Bu kişiler, kendilerini anlatırken de özgün ve bağımsız oluşlarından ve yeni deneyimlere karşı içsel ilgilerinin olduğundan söz ederler (Dede, 2009: 61).

1.7. BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK KURAMI VE İŞ YAŞAMI

Yukarıda açıklanan beş faktör kişilik özelliklerinin hayatın her alanında etkili olduğu gibi iş yaşamında da etkisini göstermektedir.

Bir kişinin uğraştığı işi ve çevreyi öğrenip değerlendirmesinde kişilik özelliklerinin kayda değer bir etkisi vardır. Kişinin davranışları, içinde bulunduğu ortam ile diğer bireyler arasında devamlı olan etkileşim neticesinde oluşur. Birey çalıştığı ortamdan etkilendiği gibi aynı zamanda çalışma ortamından da etkilenmektedir. Örneğin, statü kazanma arzusu içinde olan bir kişi, işini yapmakla birlikte bu işte statü kazandıracak fırsatları bulmaya veya var olan fırsatları değerlendirmeye çalışır. Kişi istediği statüyü başarırsa tatmin olur, başaramazsa tatminsizlik ile sonuçlanır. Çalışma hayatında tatmin olan kişilerin başarılı olma durumu artarken, tatmin olamayan kişilerin ise başarısı azalır (Özkalp ve Kırel, 2016, s. 96).

Bu konu yapılan araştırmalar sonucunda kişilik boyutu ile iş performansı arasında kayda değer ilişkiler olduğu görülmektedir. Bulguların çoğunluğu, güvenilir, tutarlı, dikkatli, işini en ince ayrıntısına kadar yapan, planlayabilen, düzenli, çalışkan, sebatkâr ve başarı odaklı bireylerin tüm işlerde olmasa da çoğu iş kolunda daha yüksek iş performansına sahip olmaya eğilimli olduklarını göstermektedir. Bu konuda birkaç örnek vermek gerekirse, sorumluluk boyutu yüksek olan personeller çoğunlukla performans odaklı ve etkili iş bilgisi elde etme

çabasıındalar. Duygusal kararlılık boyutuna baktığımızda ise en çok iş tatmini ve stres konusunda etkili iken, dışa dönük bireyler iş yaşamlarında daha çok mutlu olmaya odaklılardır. Son olarak deneyime açık bireylerin organizasyonel değişimle daha kolay baş etmesi ve etkili lider olma olasılığı yüksektir. Ayrıca güncel veriler deneyime açık kişilik özelliği bulunan kişilerin özellikle iş yeri kazalarına maruz kaldıklarını hatırlatmaktadır (Robbins ve Judge, 2013, s.139-140).

1.8. BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ÜZERİNE TÜRKİYE’DE YAPILMIŞ ÇALIŞMA ÖRNEKLERİ

Literatür taraması sonucu kişilik özellikleri ile ilgili birçok çalışmanın olmasıyla birlikte Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile ilgili yapılan bazı çalışmalar amaç ve sonuçları ile birlikte sıralı bir şekilde aşağıda verilmiştir:

- Bilgin’in (2017: 945), 7-12 sınıf arası 441 ergenlik çağıında olan katılımcıya yaptığı çalışmada, bilişsel esneklik ve beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bunun sonucunda ergenlik dönemindeki kişilerin Dışadönük, Sorumluluk ve Deneyime Açıklık boyutu geliştikçe bilişsel esneklik düzeyi de arttığı, Duygusal dengesizlik boyutu geliştikçe bilişsel esneklik düzeyinin azaldığı sonucuna varmıştır.
- Yeni (2015: 2), yüksek lisans tez çalışması kapsamında yaptığı araştırmada 119 özel eğitim ve rehabilitasyon merkezi çalışanı katılımcıya uyguladığı çalışmada, bireylerin kişilik özelliklerinin daha çok hizmet sektörü çalışanlarında aranan duygusal emek gösterimleri ile aralarında ilişki olup olmadığını incelemiştir. Bu çalışmanın sonucunda, derinlemesine davranışın dışadönüklük ve öz disiplin ile aralarında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ve bunun yanında samimi davranışın da dışadönüklük, uyumluluk, öz disiplin ve gelişime açıklıkla aralarında pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna varmıştır.
- Doğan’ın (2013: 56), 18-65 yaş aralığı olan 234 katılımcıya yaptığı çalışmada, kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş arasındaki ilişkileri incelemiştir.

Bunun sonucunda Duygusal Dengesizlik kişilik özelliği ile Öznel İyi Oluş arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulurken, Uyumluluk, Sorumluluk, Dışadönüklük ve Deneyime Açıklık kişilik özellikleriyle pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varmıştır.

- Tekin'in (2012: 5-6), doktora tez araştırmasında 18 tane beş yıldızlı otel çalışanı olan 539 katılımcıyla gerçekleştirdiği çalışmada, işgörenlerin beş faktör kişilik özellikleri ile yabancılaşma durumları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmasının sonucunda çalışanların beş faktör kişilik özellikleri ile yabancılaşma arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Çalışanlarda en fazla karşılaşılan yabancılaşma boyutunun kendine yabancılaşma olduğu, en sık karşılaşılan beş faktör kişilik özelliğinin ise deneyime açıklık kişilik özelliği olduğu sonucuna varmıştır.
- Gökdeniz ve Merdan'ın (2011: 26-34), özel sektörlerde çalışan 285 katılımcıyla gerçekleştirdikleri çalışma ile kariyer seçimi ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemişler. Beş faktör kişilik özelliklerinden uyumluluk ve deneyime açıklık boyutları ile kariyer seçimi boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna varmışlar. Bununla birlikte nevroitiklik boyutu ile özel yaşama önem verme ve kariyer seçimi boyutları aralarında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki varken, güvenlik/istikrara önem verme boyutu arasında da anlamlı ve negatif ilişki olduğunu da tespit etmişler.
- Tabak ve arkadaşlarının (2010: 539), savunma sanayisinde çalışan 245 kişiyle gerçekleştirdikleri çalışmada, bireylerin kişilik özellikleri ile izlenim yönetimi taktiklerini incelemek ve hangi kişilik özelliğinin hangi izlenim yönetim taktiğinin belirleyicisi olabileceğini belirlemek amaçlanmıştır. Bu çalışma ile uyumluluk düzeyi düşük bireylerin, özelliklerini anlatarak kendini sevdirmeye, acındırmaya ve örnek personel gibi gösterme ve önemini zorla fark ettirmeye çalışma gibi birçok izlenim yönetimi taktiği kullandığını saptanmıştır. Ayrıca sorumluluk düzeyi düşük bireylerinde kendilerini acındırmaya çalıştıkları görülmüştür. Deneyime açık bireylerin işine sahip çıkmaya çalışma ve dışadönük bireylerin ise niteliklerini vurgulayarak

kendini sevdirme taktiğini gibi izlenim yönetim taktiklerini kullanmayı seçtiklerini ortaya çıkarmışlardır.

- Basım ve arkadaşlarının (2009: 20), üniversite öğrencilerinden oluşan 302 kişiyle yaptıkları çalışmada, bireylerarası çatışma çözme yaklaşımlarına etki eden kişilik özelliklerini belirlemeyi amaçlamışlar. Yaptıkları bu çalışma sonucunda ise deneyime açıklık ve uyumluluk kişilik özelliklerinin, tüm çatışma çözme yaklaşımlarını tahmin ettikleri, dışadönüklük ve sorumluluk kişilik özellikleri çatışma çözme süreçlerinde önemli rol oynadığını saptamışlar. Nörotiklik kişilik özelliğinin ise çatışma çözme yaklaşımlarını tahmin edemedikleri sonucuna varmışlar.
- Somer (2001: 31), 556 kişilik çeşitli mesleklerde çalışan yetişkin grubuna yaptığı çalışmada beş faktör kişilik modeli boyutlarından, çeşitli mesleklerde çalışan kişilerin farklılık gösterip göstermediğini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, özellikle Dışadönüklük, Duygusal Denge ve Açıklık boyutlarının, mesleki grupları ayırmada anlamlı farklılıklara sahip olduğu görülmüştür. Sorumluluk ve Duygusal Denge alt boyutları hemen hemen bütün meslek gruplarında algılanan iş başarısı ile anlamlı korelasyon vermiştir. Deneyime Açıklık boyutu ise satış ve pazarlama elemanları grubu için algılanan başarının anlamlı bir yordayıcısı olarak görüldüğü sonucuna varmış. Ayrıca Somer (1998: 17), uyarlama ve ölçek geliştirme konusunda yaptığı çalışması ise literatüre önemli katkı sağlamıştır. Somer bu çalışmada 538 kişilik yetişkin üzerinde yürüttüğü çalışmada 235 tane sıfatı Türk dilinde kişilik özelliklerinin temsilcisi olarak saptamıştır. Faktör analizi sonucunda seçilen bu sıfatların beş temel faktör boyutunu temsil ettiğini belirlemiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ TATMİNİ

Bu bölümde iş tatmini kavramı, iş tatmini kuramları, iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatminini artırma yöntemleri konuları ayrıntılı biçimde açıklanmaktadır.

İŞ TATMİNİ

İş hayatının psikolojik yapısı ve çevresi geçen yüzyılın son 25 yıllık döneminde kapsamlı bir şekilde ele alınarak incelenmeye başlanmıştır. 20. Yüzyılın iş hayatına sağladığı gelişme iş hayatında insan faktörünün daha çok dile getirilmesi olmuştur. Hawthorne araştırmalarıyla başlayan dönem ile birlikte iş hayatının kalitesi ve iş hayatında insanın önemi gibi yaklaşımlar ön plana çıkmıştır. Böylelikle kurumlar iş hayatında kişileri yalnızca ekonomik faktör olarak algılamaktan vazgeçip kişilerin psiko-sosyal ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamaya başlamışlardır. Bu ilerlemeler doğrultusunda örgütsel psikoloji, örgütsel davranış ve çalışma psikolojisi kavramlarının gelişmesine öncülük etmiştir. Dolayısıyla kurum içinde iş görenlerin psikolojiye dayalı sorunları ve durumları birçok akademisyenin araştırma konusu olmaya baş göstermiştir. İş yaşamında işe bağlılık, işe bağlı gerginlik, iş tatmini, tükenmişlik, iş güvensizliği algısı gibi iş hayatı ile ilgili pek çok konularda yapılan incelemelerle birlikte işgörenlerin kuruma yönelik beklentilerinin anlaşılmasına vesile olmuştur. Yapılan bu çalışmalar sonucunda elde edilen veriler, yalnızca örgütsel literatüre katkı yapmakla kalmayıp örgütsel politikaların saptanmasına da katkıda bulunmuştur (Yürür ve Keser, 2010: 66).

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İş tatmini, kişinin iş hayatında aldığı zevk ve mutluluğu anlatmaktadır. Kişi, iş hayatında zevk alıyorsa tatmin olduğunu, eğer iş hayatında zevk almıyorsa tatmin olmadığını gösterir (Keser, 2015, s. 96).

Başka bir tanıma göre ise iş tatmini, çalışanların akılsal ve fiziksel sağlıklarıyla birlikte kişinin fizyolojik ve ruhsal duygularının bir göstergesidir. İş

tatmini denilince, çalışma sonucunda ulaşılan maddi yararlar ile çalışanın birlikte iş yapmaktan keyif aldığı iş arkadaşları, ortaya çıkardıkları yapıtların sağladığı mutluluk (Bingöl, 1997, s. 270), iş düzenlenmesinden ve yöneticilerden sağlamaya çalıştığı rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı duyguyu ifade etmesi şeklinde açıklanmasıdır (Akıncı, 2002: 3). Özyer (2010: 90), çalışmasında Locke'den (1969) aktardığına göre ise iş tatminini bireyin işini başarılmasında veya işin yerine getirilmesi için diğer kişilere destek olmasından doğan memnuniyet sağlayıcı duygusal durum şeklinde ifade etmiştir.

İş tatmini kişinin işine karşı hissettiği olumlu ya da olumsuz tutumlardır. Diğer bir ifadeyle kişinin yaptığı iş beklentisini ne derecede karşılamaktadır. Bakıldığı zaman olumlu bir ifade olmasına rağmen hem olumlu hem de olumsuz özellikler taşımaktadır. İşgören işinden memnun olurken iş ortamından ya da yaptığı iş karşılığında aldığı bedelden memnun olmayabilir (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 462). İşgören içsel tatmin ve dışsal tatmin olmak üzere iki şekilde işten tatmin sağlayabilir. İçsel tatmin yapılan iş, bireysel gelişim, iş kazanımı, işle ilgili alınan mesuliyet gibi kavramları içerirken, dışsal tatmin ise kurum politikaları, ücret, yönetici destekleri, kademe atlama fırsatları gibi kavramları içermektedir (Özyer, 2010: 90).

Luthans'a (1992, s. 114), göre iş tatmininin üç önemli boyutu vardır:

- İlk boyut, iş tatmini bir iş durumuna verilen duygusal bir yanıttır. Bu maddi olarak algılanamaz, sadece çıkarım yapılabilir.
- İkinci boyut, iş tatmini, genellikle sonuçların beklentileri ne kadar iyi karşıladığı veya aştığı ile belirlenir.
- Üçüncü boyut ise iş tatminin çeşitli tutumları temsil etmesidir.

Bingöl (1997, s. 270) ise iş tatmin düzeyinin ilişkili olduğu etmenleri şöyle belirtmiştir:

- Tatmin, çalışanın işten elde ettiği somut çıkarları ile ilgili olması,
- Tatmin, iş güvenliği ile ilgili olması,
- Tatmin, işin haz verme yeteneği ve uygunluğu ile ilgili olması,
- Tatmin, üretimde bulunmaktan doğan gururla ilgili olması,
- Tatmin, gelecek vadeden mesleki projelerle ilgili olması,

- Tatmin, işin akış ve hızını kontrol eden çalışanın yeteneği ile ilgili olması,
- Tatmin, çalışma ortamındaki olumlu insani ilişkilerle ilgili olması,
- Tatmin, kurumun genel durumu ile ilgili olması,
- Tatmin, yöneticinin davranışı ile ilgili olması,
- Tatmin, sendikal ilişkilerle de ilgili olmasıdır.

İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlamaların ortak noktası işgörenlerin yaptıkları iş karşılığında hissettikleri memnuniyet derecelerine dayanmaktadır. İşgörenlerin memnuniyet dereceleri ise yaptıkları iş sonucunda kazandıkları ödüllerin ve yapılan işin beklentilerinin karşılanması ile ilgilidir (Çağlar, 2005: 155).

2.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

İş hayatında iş tatminin önemli kılan iki neden vardır. Bunlardan ilki işgören açısından önemi, diğeri ise örgüt açısından önemi. İşgören açısından iş tatminin önemine bakıldığında yapılan işe karşı çalışanın hissiyatına göre bedensel ve ruhsal sağlığa olan etkisi. Örgütsel açıdan bakıldığında ise örgütsel çıktılar üzerinde etkisinin olması (Dinç Özcan, 2010: 80).

Çalışanın işinden tatmin sağlaması durumunda mutluluğu artması, işine daha çok bağlanması, kusurlu ürün miktarının azalması, verimlilik oranının yükselmesi ile birlikte kurumda işgücü devir hızının azalması görülür. Öte yanda çalışanın iş tatmini sağlanmadığı durumlarda devamsızlığın artması ve işten ayrılma isteğinin olması, kuruma olan bağlılığın düşmesi ile birlikte yabancılaşma, stres, araç ve gereçlere zarar verme, işi sabote etme, düşük performans, ruhsal ve fiziksel rahatsızlıkların artması ve verimliliğin düşmesi meydana gelir. Ayrıca iş tatminsizliğinin kaynağına baktığımız zaman rol belirsizliği, rol çatışması, rol stresi, aşırı iş yükü, profesyonel gelişim ve kariyer gelişimi gibi durumlar neden olmaktadır (Gül, vd., 2008: 2).

İş tatmini konusu bütün kurumlar için önemli bir konuma sahiptir. Kurumların misyon ve vizyonlarına hedefledikleri gibi ulaşmalarına ve gelecekte de devamlılığını sağlamalarında etkili olan en önemli etkenlerden biri iş tatminidir. Örgütün işgörenlerine yönelik uyguladığı politikalar, iş tatminini sağlar. Sağlanan tatmin ile de kurumun başarısı artar (Tayfun, 2015: 31).

Kurumun başarısı ya da başarısızlığı, kurumda çalışan bireylerin nitelik ve nicelik bakımında işe uygunluklarına bağlıdır. Bundan dolayı kurumun insan gücü ihtiyacını yerine getirmek için sergilediği tutumlar büyük önem arz etmektedir. Kurumun istekleri ile işgörenin istekleri ortak bir noktada buluşması gerekmektedir. Kurumun amaçları doğrultusunda iş tatminin sağlanması işgören açısından önem taşır. Bundan dolayı iş tatmini önemlidir (Budak, 2006: 8).

Kurumlarda yer alan bireyler, işletmeye sağladıkları faydalar neticesinde kendilerine eşit bir şekilde davranıldığını hissederlerse daha kolay tatmin olurlar. İş doyumunu edinemeyen kurumlar birçok sorunla yüz yüze gelebilmekteler. Bu sorunlardan temel olanları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek, vd., 2008, s. 112-113):

- Çalışan devrinde yükseklik,
- İşe gelmeme durumunda artış,
- Kuruma bağlılığın düşük olması,
- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması,
- Grevlerin söz konusu olması,
- Çalıntı oranlarında artış,
- Makine ve tesislere zarar verme,
- Daha düşük ruhsal ve fiziksel sağlık.

Bireysel ve kurumsal anlamda iş tatminin ne kadar önem teşkil ettiğini görmekteyiz. Çalışanların mutlu ve daha verimli çalışması, kurumların ise başarılı ve geleceklerini sürdürmeleri için iş tatminini sağlamalıdır.

2.3. İŞ TATMİNİ KURAMLARI

Çalışanın, çalışma gücünü yükseltmek amacıyla yapılan her çeşit somut ve soyut değer olarak tanımlanan motivasyon iş tatmini ile yakın ilişki içerisindedir. Motivasyon çalışanın var olan çalışma ritmini etkilerken, iş tatmini çalışanın o işten aldığı mutluluktur. Psikolojik bir aşama olan motivasyon uzun dönemde iş tatminin edinilmesine imkan sunmaktadır. Motive olması için çalışana bütün imkânlar sunulması aynı zamanda çalışanın işten tatmin olmasına da neden olmaktadır.

Böylece iş tatmini ile motivasyon birbiri ile ilişkili olduğu söylenebilir (Aba Şenbayram, 2018: 95).

Motivasyon ve iş tatminin birbirinden farklı olmasına rağmen, literatürde ilk defa iş tatmini sistemli bir şekilde ele alınması motivasyon kuramlarıyla olmuştur. İnsan davranışlarının birbirinden farklı ve bir o kadar karmaşık olması nedeniyle iş tatminin tek bir motivasyon kuramıyla açıklanamayacağını ve bundan dolayı iş tatminini bütün yönleriyle incelemek için bazı motivasyon kuramlarından faydalanılmıştır (Toker, 2007: 94).

2.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları insanların içsel davranışlarını içermektedir. Bireyleri davranışa yönelten etkenlerin neler olduğuna ve insanların tatmin olabilmeleri için hangi isteklerin gerekli olduğuna odaklanmalardır. Bu kuramların temel amacı insanların gereksinimlerinin neler olduğu ve bu gereksinimlerin belirlenerek karşılanmasıdır. Gereksinimleri doğru bir biçimde giderilmesi sonucunda bireyin motivasyonu sağlanmış olur (Şimşek, 1998, s. 198).

2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Amerikalı Psikolog Abraham Harold Maslow'un araştırmaları sonucunda ortaya çıkmıştır. Maslow bu kuramda bireylerin gereksinimlerinin hiyerarşik bir biçimde ortaya çıktığını ve bu gereksinimlerin her birinin ayrı ayrı önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu ihtiyaçların belli bir ölçüde karşılanması gerektiğini ve bu ihtiyaçların giderilmesi sonucunda ise bireyin tatmin olacağını belirtmiştir (Eğinli, 2009: 37).

Maslow birey gereksinimlerini akademik olarak inceleyen ilk bilim insanı olarak motivasyon ve tatmin konularındaki ilerlemelerde yol gösterici olmuştur. Maslow çalışmalarında insanların neden bireysel özveri göstererek başka kişilerin buyrukları altında bulunarak iş hayatında olmayı istediklerini araştırmıştır. Bu araştırmaları neticesinde bireylerin sahip oldukları biyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimlerinin karşılanması için bir takım tutumlarda bulunduklarını ortaya çıkarmıştır (Altun, 2019: 51).

Maslow insan ihtiyaclarını bir piramit şeklinde düşünerek beş kademede açıklamıştır. Bu kademenin temelinde biyolojik ihtiyaclar yer alırken, en üst kademesinde ise psikolojik ihtiyaclar yer almaktadır (Dalay, 2001, s. 369). Maslow ayrıca bu beş kademeyi de kendi içinde düşük ve yüksek düzeyli ihtiyaclar olarak iki gruba ayırmıştır. Düşük düzeyli ihtiyaclarda fizyolojik ve güvenlik güduleri yer alırken, yüksek düzeyli ihtiyaclarda ise sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme güduleri yer almaktadır (Robbins, Decenzo ve Coulter, çevr: Adem Ögüt, 2013, s. 275).

Maslow (1943: 4-11), ihtiyaclar hiyerarşisini şu şekilde izah etmiştir:

Fizyolojik İhtiyaclar: İhtiyaclar hiyerarşisi piramidinde ilk sırada yer almaktadır. Açlık, susuzluk, uyku, boşaltım, cinsellik gibi doğuştan var olan bu ihtiyaclar tüm canlıların yaşamlarını sürdürmeleri için gerekli olan temel ihtiyaclardır. Fizyolojik ihtiyaclar karşılanmadan organizma bir sonraki ihtiyacı düşünemez.

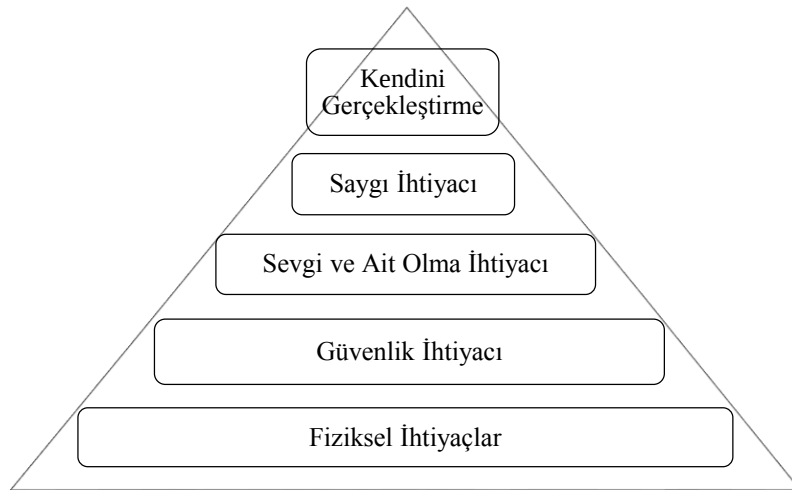
Güvenlik İhtiyacları: Fizyolojik ihtiyacların giderilmesiyle birlikte organizmanın kısmen de olsa tatmin olması güvenlik ihtiyacını ortaya çıkarır. Güvenlik ihtiyacı endişe, korku, tehlike, adaletsizlik gibi duyguların yaşanmamasıdır. Organizmanın bulunduğu her ortamda kendisini bedensel ve ruhsal olarak güvende hissetmesidir.

Sevgi ve Ait Olma İhtiyacları: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyacların giderilmesi sonucunda sevgi ve ait olma ihtiyacı doğar. Kişinin kendisini bir örgüte, bir gruba ait olmayı hissetmesidir. Birey bu aşamada arkadaş, sevgili, eş, çocuk yokluğunu hisseder. Sevgi ihtiyacı bastırılmış toplumlarda daha şiddetli psikopatoloji olayların ortaya çıktığı görülmektedir.

Saygı Görme İhtiyacı: Birey toplumsal olarak yaşayan bir varlık olmasından dolayı kendisi toplum içerisinde saygı görme, önemsenme, takdir edilme ve özsaygı ihtiyacını hissetmesidir. Maslow saygı görmeyi, bireyin kendisine duyduğu saygı

(güç, başarı, yeterlilik, özgürlük, bağımsızlık) ve başkalarının bireye duyduğu saygı (prestij, itibar, üstün olma) olarak iki gruba ayırmıştır. Saygı görme gereksiniminin karşılanması, bireyin kendisine güvenmesini, güçlü hissetmesini, değerli ve yetenekli görmesini sağlayarak topluma daha yararlı olmasına fayda olur. Bireyde bu ihtiyaçların karşılanmaması veya engellenmesi sonucunda ise zayıflık, çaresizlik ve aşağılık duygularının yaşanmasına neden olur. Bu duyguların ileriki seviyeleri ise nevrotik eğilimler yaratmaktadır.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Piramidin tepe noktasında yer alan bu ihtiyaç, piramitte yer alan diğer ihtiyaçların karşılanması sonucunda ortaya çıkar. Kişinin burada kendini gösterme, kendisinde var olan potansiyeli geliştirme, yaratıcılığını ortaya koyma isteğinin olmasıdır. Kendini gerçekleştirme isteği kişiden kişiye büyük farklılık göstermektedir. Kimi bireylerde ideal bir anne olma arzusu varken kimi bireylerde ise iyi bir atletik ya da çok iyi bir sanatçı olma arzusu olur. Toplumda, bireylerin piramitte yer alan diğer bütün ihtiyaçların karşılanması ve karşılanan bu ihtiyaçlardan memnuniyet sağlanması durumu çok az olduğu için kendini gerçekleştirme aşamasında az insan bulunur. Buda konu hakkında deneysel ve klinik çalışmaların yapılmasını zorlaştırmaktadır.



Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynakça: Maslow (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 50(4): 370-396.

Şekil 2’de Maslow’un İhtiyaçlar hiyerarşisi fiziksel, güvenlik, sevgi ve ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme olmak üzere beşe ayrılmış ve bir piramit

üzerine aktarılmıştır, piramidin bir üst basamağına çıkılabilmesi için sırasıyla alt basamaktaki ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir.

İnsan ilk önce alt kademede yer alan ihtiyacını karşılamadan bir üst kademedeki ihtiyacını düşünemez. Örneğin karnı aç olan bir birey, sosyal ihtiyaçlarını karşılamayı düşünmez. Karnını doyurup tatmin olduktan sonra bir üst kademedeki ihtiyacını tatmin etme çabasına başlar. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan gereksinimler herkesi aynı derece motive ve tatmin etmesi mümkün değildir. Maslow da, ortalama bir bireyin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, saygınlık ihtiyacının %40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının ise ancak %10'unu tatmin edebileceğini ifade etmiştir (Koçel, 2015, s. 735-736).

2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Motivasyon-Hijyen Kuramı)

Bu kuram psikolog Frederic Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Herzberg 200 kişiden oluşan bir grup üzerinde yaptığı motivasyon araştırması sonucunda bazı faktörlerin insan tutumları üzerinde önemli derecede hüküm etmediği, fakat bu faktörlerin yokluğu halinde tepkilere ya da duyumsamazlıklara neden olduğu sonucuna varmıştır. İnsanın işiyle olan bağın asıl bağ olduğu ve bireyin işine karşı olan davranışının başarı ya da başarısızlığını etkileyeceği düşüncesinde olan Herzberg, " İnsanlar işlerinde ne isterler?" sorusunu araştırmış ve insanlardan çalışma yerlerinde kendilerini iyi ya da kötü hissettikleri zamanları açıklamalarını istemiştir (Özkalp ve Kirel, 2016, s. 284).

Alınan cevaplar doğrultusunda yapılan analizler neticesinde iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili iki faktöre ulaşılmıştır. Bu faktörler (Sabuncuoğlu, 2009, s. 87):

1. **Hijyen faktörleri:** iş şartları, çalışma güvencesi, denetimin kalitesi, bireyler arası bağ, ücret ve işletme politikası gibi çalışma ortamıyla ilgili faktörleri içermektedir.

2. **Güdüleyici faktörler:** sorumluluk, başarıma hissi, bilinme, gelişme, ilerleme imkânları gibi işin kendisi ile ilgili faktörleri içermektedir.



Şekil 3: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi Modeli

Kaynakça: Mullins, L. J. (2005). Management and organisational behaviour (7. Baskı). Prentice Hall/Financial Times. London.

Herzberg'e göre iş yerinde mevcut olmayan hijyen faktörleri tatminsizliğe neden olurken, mevcut olmaları durumunda ise aşırı düzeyde tatmin sağlamayıp belli bir ölçüde tatmin olma düzeyini etkilemektedir. Güdüleyici faktörlerin ise mevcut olmaması durumunda tatminsizliği etkilemezken, mevcut olması halinde ise yüksek düzeyde tatmin olmayı etkilemektedir (Başaran, 2003: 19). Ayrıca tatmin ve tatminsizliğe neden olan faktörlerin farklı olduğunu ve iş yerinde tatminsizliğe yol açan faktörleri önlemeye çalışan bir yönetici çalışma ortamına huzur sağlayabilirken, bu durum iş ortamına motivasyon ya da tatmin sağlayamayabilir. İnsanların çalışma alanlarında motive olmasının sağlanması isteniliyorsa güdüleyici faktörler üzerinde durulmalı ve bu faktörler sağlanmalıdır. Tatmin edici özellikler içeren güdüleyici faktörler insanlarda içsel olarak ödüllendiriciliği sağlamaktadır (Robbins, 1994, s. 47. çvr. Ayşe Öztürk).

2.3.1.3. McClelland'ın Başarıma İhtiyacı Kuramı

David McClelland tarafından geliştirilen bu kuram, bireyin yaşantısının ilk yıllarından itibaren kendine özgü güdüsel örüntü geliştirdiğini ve motivasyonun bu örüntünün bir fonksiyonu olup her bireyde farklı olduğunu açıklamaktadır (Başaran, 2008, s. 101).

Başarma ihtiyacı kuramına göre motivasyon, insanın başarma ve elde etme gereksinimine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Zorlukların üstesinden gelmek, mükemmele ulaşmaya çalışmak, diğer bireylerle yarış halinde olmak ve onları geçme çabası, kabiliyetlerini başarılı bir biçimde sergileyerek kendine güven ve saygıyı artırması da gereksinimin ortaya konulmasının bir diğer şekli olmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 377).

Bu teoriye göre; insanlar üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış göstermektedir (Koçel, 2015, s. 738-739):

İlişki kurma ihtiyacı; insanın tek başına yaşamını sürdüremeyerek toplumsal bir varlık olarak diğer bireylerle ilişki halinde olması, bir gruba ait olma ve sosyal ilişkiler kurma isteğidir. İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan bir birey, diğer insanlarla ilişki kurmaya ve geliştirmeye özen göstermektedir.

Güç kazanma ihtiyacı; bu ihtiyacı yüksek olan bir birey güç ve otorite kaynaklarını korumayı, artırmayı ve diğer bireyleri etki altında tutmayı amaçlamasıdır.

Başarma ihtiyacı; bu ihtiyacı yüksek olan bir birey, ulaşılması zor, çok fazla emek gerektiren, mantıklı hedefler doğrultusunda ilerleyerek ve bunlara ulaşmak için bütün bilgi ve yetenekleri kullanma eğilimini göstermesidir.

McClelland birey ve toplumu en çok etkileyen başarı ihtiyacı olduğunu ve başarma isteğinin yüksek olduğu gibi aynı zamanda da başaramama korkusunun olduğunu da ifade ederek bu korkunun başarılı olmasını engellediğini belirtmiştir. Başarılı insanların ise ortak özelliklerini şöyle açıklamıştır (Eren, 2016, s. 558):

- Başarının dışsal ödülde ziyade içsel olarak tatmin sağlaması,
- Başarılı olmak için sorumluluk alması, kendisine güvenerek sorunları çözmekten keyif alması,
- Başarısızlık ihtimalini de düşünerek daha yüksek hedefler yerine kendisinin ulaşabileceği daha doğru hedefler koyması

- Kişinin başarısını değerlendirme konusunda çevresinden, ilgili olduğu kişi ve kurumlar tarafından geri beslenme sağlanması olarak belirtmiştir.

2.3.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Cleyton Aldefer tarafından 1972 yılında ERG Kuramı ortaya atılmıştır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının devamı niteliğini taşıyarak, bu kuramı desteklemek ve eksik olan yönlerini tamamlamayı amaçlamıştır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı çalışma hayatı için geliştirilemez iken, Alderfer kuramında özellikle iş hayatındaki bireylerin ihtiyaçlarını ele alarak geliştirmeye çalışmıştır. Bu ihtiyaçları ise Varoluş (Existence), İlişki Kurma (Relatedness) ve Gelişme (Growth) olarak üç grupta ele alınıp açıklanmıştır (Serinkan, 2008, s. 90; Şeker, 2015, s. 24):

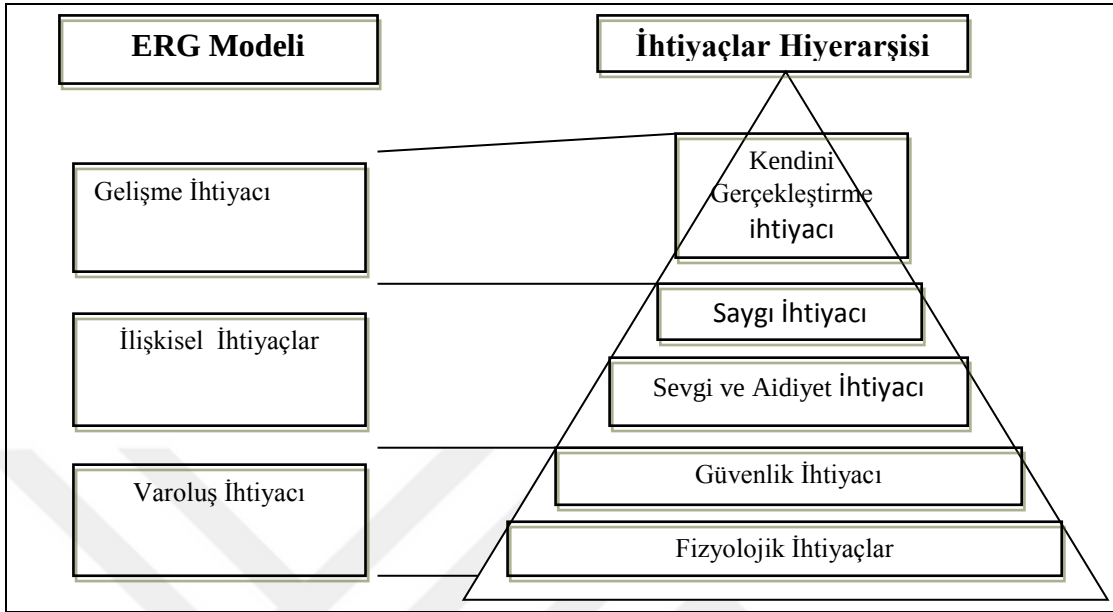
1. Varoluş (Existence): Bireyin hayatını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçları kapsar. Maslow'un en temel olarak ele aldığı fiziksel ve güvenlik ihtiyacını içerir.

2. İlişki Kurma (Relatedness): Bu aşamada bireyin sosyal yaşantısında diğer bireylerle açık bir şekilde iletişim kurması ve bu iletişimin devamlılığını sağlayarak tatmin olmasını kapsar. Kişinin diğer insanlarla olan ilişkisi, tanınırlığı, saygınlığı gibi kavramlar burada düşünülebilir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan sevgi ve ait olma ihtiyacını içerir.

3. Gelişme (Growth): Maslow'un kuramında yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacını içerir. Bireyin kendisini geliştirmeye ihtiyaç duyması, gelişime açık olması, sorumluluk alması ve ahlak gibi unsurları kapsamaktadır.

Adelfer'in ERG kuramı ile ileri sürdüğü görüşünde Maslow'un kuramından farklı olarak ihtiyaçlar arasında kesin bir çizginin olmadığını, hiyerarşik bir düzen olmadan bireylerin ihtiyaç sırasının değişebileceğini ve birden fazla gereksinime aynı anda ihtiyaç duyabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca bireylerin ihtiyaçlarında ileri geri aşamalar olabilir. Kişi geçtiği üst basamaktaki ihtiyacından tatmin sağlamazsa daha önce alt basamakta tatmin sağladığı gereksinim seviyesine tekrar dönebilir. Bir diğer

durumda kişinin aidiyet ihtiyacı egemen olabilir ve varoluş ihtiyacından daha önce de gelebilir (Baysal ve Tekarslan, 1996, s. 115).



Şekil 4: ERG Modeli ile İhtiyaçlar Hiyerarşisi Karşılaştırma

Kaynakça: Tekin, G. ve Görgülü, B. (2018). Clayton Alderfer'in ERG Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini, Social Sciences Studies Journal, 4 (17), 1559-1566.

Şekil 4'te Alderfer'in varoluş ihtiyacı, Maslow'da fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Alderfer'in ilişkisel ihtiyacı Maslow'da sevgi ve aidiyet ile saygı ihtiyaçlarına karşılık gelirken, Alderfer'in gelişme ihtiyacı ise Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelmektedir.

Özetle varoluş ihtiyacı yeme, içme, gelir ve iyi çalışma koşulları gibi gereşsel ve maddesel biçimdeki bütün temel ihtiyaçları kapsamaktadır. İlişkisel ihtiyaçlar, aile, çevre, yöneticiler, iş arkadaşları ya da diğer arkadaşlarla veya düşman olarak algılanan kişilerle olan bütün ilişkileri içermektedir. Gelişme ihtiyacı ise kişinin kendisi veya çevresi için üretken ya da yaratıcı olmasına iten kuvvettir (Küçüközkan, 2015: 104).

2.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları kapsam kuramlarının tersine insan davranışına etki eden dışsal birtakım faktörler üzerine odaklanmıştır. İnsan istek ve ihtiyaçlarına hangi dışsal faktörün etkilediğini ortaya çıkarmaktır (Şimşek, 1998, s. 198).

2.3.2.1. Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Beklenti teorisi, Victor Harold Vroom tarafından 1964 yılında geliştirilmiştir. Teori kişilerin davranışlarının seçenekler içerisinde bilinçli olarak yaptıkları seçimlerin bir sonucu olduğunu ileri sürmüştür. Bireylerin seçimlerinde ise özellikle inançları, kültürel yapıları, tutumların algılanması, psikolojik aşamalarının etkili olduğu belirtilmiştir. İnsanlar yaptıkları seçimler sonucunda elde edecekleri faydaları en üst düzeyde olmasını, zararları ise en düşük derecede olmasını amaçlarlar. Vroom'a göre, bireyler çalışma hayatlarında önem verdikleri işler sonucunda kendilerini ödüllere ulaştıracak çeşitli davranışla sergilerler. Bundan dolayı bireyler iş tercihlerinde başarıma duygusu ve yapılan iş sonucunda elde edilecek ödüller doğrultusunda çaba harcayarak iş seçimlerinde bulunmayı hedeflerler. Beklenti teorisine göre bireyler çaba sarf etme potansiyellerini rasyonel olarak hesaplamaktadırlar (Semerci, 2005: 28).

Beklenti teorisi dört varsayıma dayanmaktadır (Lunenburg, 2011: 1-2):

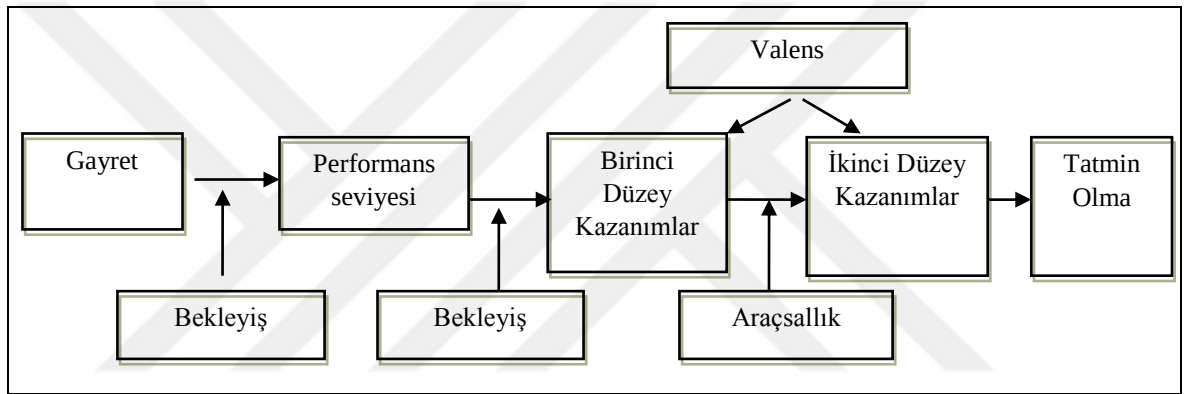
- Bireylerin ihtiyaçları, motivasyonları ve geçmiş tecrübeleri ile ilgili istekleri olan kuruluşlara katılmaları ve katıldıkları kuruma verdikleri tepkilerin etkisi.
- Bireyin davranışının bilinçli bir seçim olup, kendi beklenti hesaplamalarında özgür olması.
- Bireylerin çalıştıkları kuruluştan iyi maaş, iş güvenliği, ilerleme gibi beklentilerinin olması.
- Bireylerin aldıkları sonuçların maksimize etmek için alternatifler arasından seçim yapmaları gerekliliğinin olması.

Bu varsayımlar sonucunda beklenti teorisi beklenti, araçsallık ve değer olmak üzere üç ana unsura dayandırılmaktadır (Lunenburg, 2011: 2; Küçüközkan, 2015: 107):

Beklenti: Örgütsel amaçlar ile gösterilen efor arasındaki ilişkidir. Bir bireyin çabasının olumlu sonuçlanacağı bir performansa neden olması durumudur. Özetle bireyin efor göstermesi durumunda örgütsel amaçlara ulaşılacağına inanmasıdır.

Araçsallık: Örgütsel amaçlar ile bireysel hedefler arasındaki ilişkiyi içerir. Örgütün amacı yüksek performans elde etmek, birey ise gösterdiği performansı yükselme hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak görmesidir. Kısacası bireyin harcadığı performans sonucunda ödüllendirileceğine inanmasıdır.

Valens: Aldığı ödüllerin değerinin yeterli düzende fayda sağlayıp motive olmasıdır. Yani ödülü arzulama derecesidir. Birey burada kendisine bir paha biçer. Değerin artı olması tercih edilir, eksi olması tercih edilmez, sıfır olması durumunda ise birey nötr davranır.



Şekil 5: Vroom'un Bekleyiş Teorisi Modeli

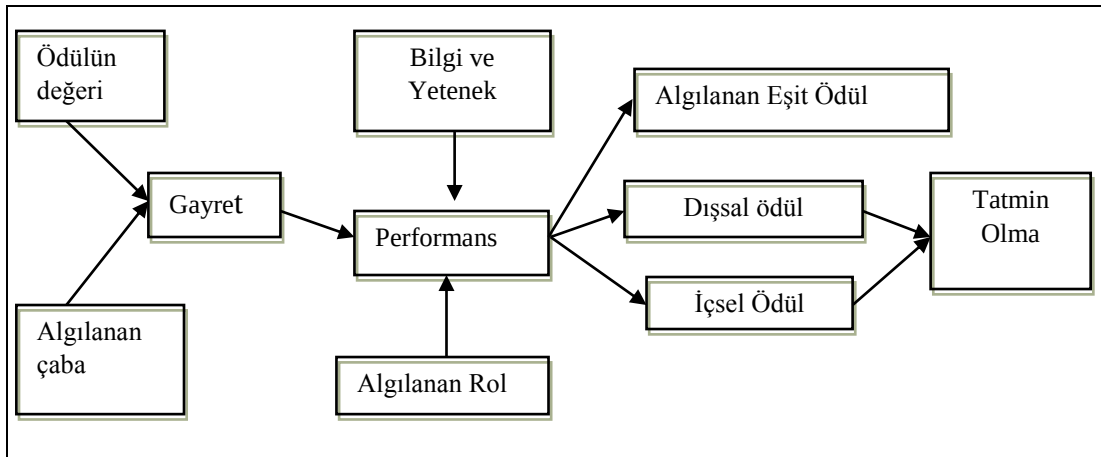
Kaynakça: Mullins, L. J. (2005). Management and organisational behaviour (7. Baskı). Prentice Hall/Financial Times. London.

Şekil 5'e göre eğer bir birey belirli bir seviyede çaba ve efor sarf ederek belirli bir performans sergileyebileceğine inanır (bekleyiş) bu performansında belirli birinci seviye çıktıları elde etmesine vesile olacağına inanırsa (bekleyiş), aynı şekilde birey bu belirli birinci seviye çıktının bazı ikinci seviye çıktıları için şart görürse (araçsallık) ve bütün bunlarla beraber birey bu iki çıktıyı arzuluyorsa tatmin sağlanacaktır.

Beklenti teorisinde en önemli şey istenilen ödülün değerinin kişiden kişiye değişiklik göstermesidir. Bazı insanlar için parasal ödül daha değerli olurken, bazı insanlar içinde çalışmama daha fazla değer görebilir. Ayrıca bu durum kişiden kişiye değişiklik göstermesiyle kalmayıp aynı birey için farklı zamanlarda bile değişiklik gösterebilir (Bilegt, 2012: 46).

2.3.2.2. Lawler-Porter'in Bekleyiş Kuramı

Lawler ve Porter, Vroom'un kuramını ele alarak bazı noktalarına ilaveler yaparak geliştirmişler. Bu kurama göre iş tatmini, performans ve motivasyon kavramlarının birbiri ile bağlantılı olduğunu vurgulamışlar. Ödülü elde edebilmek için harcanan çabanın tek başına performans ile sonuçlanamayacağını bununla birlikte bireysel farklılıklar ve kişilik özelliklerinde etkili olduğunu belirtmişler (Fındıkçı, 2000, s. 394). Burada iki önemli durum üzerinde durulmuştur. Birincisi, bireyin yaptığı iş hakkındaki bilgi ve yetenek durumu, ikincisi ise bireyin kurumda sahip olduğu rol durumudur. Eğer birey yaptığı iş konusunda bilgi ve yeteneğe sahip değilse ya da o kurumda kendisine uygun bir rolde değilse, yaptığı işte çaba harcaması performansla sonuçlanamayacak. Yapılan iş sonucunda performansın sağlanması ve ödülün kazanması için bireyin bilgisi, yeteneği ve kurumdaki rolünün uygun olması gereklidir (Yıldız, 2017, s.76). Bunların sonucunda bireyin almış olduğu ödül yaptığı işten tatmin olmasını sağlar ve ödülleri tekrardan kazanabilmek için performansını devam etmek açısından kendisini motive eder (Fındıkçı, 2000, s. 394). Ayrıca çalışanın kurumda üstlenmiş olduğu rol, görevler, yetki ve sorumluluklar eksik ve net olmayan bir şekilde belirlenmesi gösterilen eforu ve çabayı olumsuz olarak etkileyecek ve rol çatışmalarının yaşanmasına neden olacaktır (Küçüközkan, 2015: 107).



Şekil 6: Lawler-Porter'in Bekleyiş Teorisi

Kaynakça: Mullins, L. J. (2005). Management and organisational behaviour (7. Baskı). Prentice Hall/Financial Times. London.

Bekleyiş Modelini güdülenme aracı olarak kullanmak isteyen kurumların üzerinde durması gereken hususlar şöyledir (Yıldız, 2017, s. 77):

- Çalışan için ne tür bir ödülün önemli olduğunun belirlenmesi.
- Çalışanın bilgi ve yeteneğine uygun işin verilmesi.
- Kurumun, çalışandan beklediği işe uygun eğitim vermesi.
- Rol çatışmalarını olabildiğince azaltılması.
- Bireylerin içsel ve dışsal ödül çeşitlerine farklı derecede önemsediklerinin bilinmesi.
- Çalışanın performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki tutumu izlenip ölçülmeli ve gerekli görüldüğü durumlarda modelin işleyişinde değişikliğe gidilmesidir.

2.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı Jay Stacy Adams tarafından ortaya atılmıştır. Bu teoriye göre kişinin, tutumlarını harekete geçirirken, gereksinimlerinin ve isteklerinin yerine getirilmesi konusunun yanı sıra, diğer bireylere göre kendisine ne kadar eşit ve adaletli davranıldığı algısına yoğunlaşmasıdır. Birey çalıştığı kurumda işe katkı sağlayan girdilerini (çaba, deneyim, bilgi, yetenek, çalışma süreleri vb.) ve bunun sonucunda elde ettiği çıktılarını (ücret, sosyal haklar, statü, terfi etme, tanınma vb.) diğer çalışma arkadaşlarıyla kıyaslama yaparak eşitlik durumunu inceleyecektir. Birey bu inceleme sonucunda diğer çalışanlarla arasında verdikleri katkı ve sağladıkları arasında bir dengesiz durumla karşılaşarsa çalışma arkadaşlarıyla arasında gerginliğe sebep olup, kişinin motivasyonu düşer. Bu durum sonucunda birey yaptığı işe katkısını azaltmaya gider ya da çıktılarının artırılmasını isteyerek durumun eşit hale gelmesini sağlamaya çalışır (Mirze, 2011, s. 152).

Çalışanın algıladığı bu eşitsizlik giderilmez veya devamlılık sağlarsa buna karşı bu durumu değiştirmek için çalışan çeşitli davranışlarda bulunabilir. Bunlar (Sabuncuoğlu, 2009, s. 89-90):

- Performansını azaltma,
- Daha fazla ücret isteme talebinde bulunma,
- İşe devamsızlık yapma ya da işten çıkma,
- Başka bir kişiyle yeniden karşılaştırma yapma,
- Karşılaştırmadaki eşitsizliği mantığa uygun bir nedene dayandırma,

- Eşitsizliği gidermek için karşılaştırma yaptığı kişiden kendi işine yardım etmesi talebinde bulunması.

Bu teoride üzerinde durulması gerek önemli iki nokta vardır. ilk olarak bireyde eşitlik veya eşitsizlik duygusunun oluşması için objektif özelliklerden çok bireyin katkısı ve bu katkılar karşılığında alınan ödüllerin algılanmasına bağlı olması. İkinci ise bireyin katkısının yüksek buna karşı aldığı ödüllerin düşük olması bireyde muhakkak eşitsizlik duygusunu yaratacağı anlamına gelmez, eğer birey kendisini karşılaştırdığı bireyle aynı durumda ise eşitsizlik duygusunu yaşamayabilir. Öte yandan birey kendisini karşılaştırdığı diğer bireyden daha yüksek veya daha düşük ücret alması durumu bireyde eşitsizlik duygusuna neden olabilir (Semerci, 2005: 24).

2.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Dünya genelinde iş tatminini etkileyen etkenleri belirlemek ve denetim altına alabilmek için birçok çalışma yapılmaktadır. İş tatmini konusu en genel anlamıyla bireyin yaptığı işten doyum sağlayıp sağlamaması olarak düşünülse de aslında iş doyum kavramı çok sayıda değişkenlere bağlıdır. İş doyumunu sağlayan faktörler kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Çalışan yaptığı işin bazı faktörlerinden doyum sağlarken bazılarında ise doyum sağlamayabilir (Özsoy, 2013: 46).

Örgütlerde iş doyumunu sağlayan etmenlerin belirlenmesi, kuruma daha fazla para, zaman ve emek kazandıracaktır. İşinden doyum sağlayan işgörenler daha üretken ve başarılı olabilirler. Böylece iş doyumunu sağlanan kurumlarda iş kayıplarının önüne geçilmiş olacak ve çalışanlarıyla birlikte daha uzun dönemli başarılar elde edilerek sürdürülebilirlik sağlanacaktır (Soysal ve Tan, 2013: 48).

Genel olarak iş doyumunu sağlayan faktörleri bireysel ve örgütsel olarak iki grup altında incelenmektedir. Bireysel faktörler, çalışanın demografik ve kişisel özelliklerini kapsar. Örgütsel faktörler ise iş ve iş ortamı ile ilgilidir. Bunlar; işin özellikleri, çalışanlara nasıl davranıldığı, iş ortamındaki ilişkiler, çalışma koşulları, ücret ve sosyal haklar içerir (Sabuncuoğlu, 2009, s. 89-90).

2.4.1. Bireysel Faktörler

Yaş: Yapılan bazı araştırmalara göre iş tatmini ile yaş arasında doğrusal ve olumlu yönde bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır. Bir takım araştırmacılar ise iş tatmini

ve yaş ilişkisini U şeklindeki eğriye benzeterek ifade etmişler. Bu eğriye göre genç yaşta iş tatmini sağlanılır, orta yaşta iş tatmininde düşüş görülür, ileriki yaşta tekrar iş tatmininde artış olur. Diğer bir ifadeyle, genç ve işe yeni başlamış kişilerde iş tatmininin yüksek olabilmektedir. Orta yaşta ve iş deneyiminin sağlanması neticesinde iş tatmini düşmektedir. Fakat daha ileriki yaşlarda ise iş güvenliğinin oluşması ile de iş tatmininde yükselme yeniden sağlanılır (Yıldız, 2017, s. 110).

Mottaz'ın bu konuda yaptığı araştırma sonucunda genç işgörenlerin içsel motivasyona önem verdikleri ve iş değiştirme konusunda yaşı büyük işgörelere göre daha keyifli buldukları sonucuna varmıştır. Daha büyük yaşta olan işgörelere ise dışsal motivasyon etmenlerini daha çok önemsedikleri, bu doğrultuda ücret artışı ve çalışma yerinden sağlanan imkânlarla bağı olarak iş tatminlerinin sağlandığını açıklamıştır. Öte yandan emeklilik süresi yaklaşan bireylerde, emekli olduktan sonra ne yapacağı kaygısından dolayı işten tatmin olma düzeyleri azalmaktadır (Akşit Aşık, 2010: 38).

Luthans ve Thomas iş tatmini ve yaş ile ilgili yaptıkları çalışmada yaşı büyük olan çalışanlarda iş tatminsizliğinin görüldüğünü tespit etmişler. Bunun nedeninin ise ağır iş yükü, teknolojiideki hızlı değişim ve bu değişime uyum sağlayamamaları olarak açıklamışlar (Akşit Aşık, 2010: 38).

Bir başka araştırmaya göre ise işe yeni başlayacak genç ve iş deneyimi az olan bireylerde işe başlamadan önce yüksek beklentilerde bulunmaları ve daha sonra çalışmaya başladıklarında ise işe ilgili beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini anlayan bireylerde tatminsizlik duygusu oluşur (Yılmaz, 2013: 22).

Medeni Durum: İş tatmini ile evli ya da bekâr olma arasındaki ilişkiler araştırıldığında, evli çalışanların işe doyumlarının bekâr çalışanlara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Evli bireylerin iş doyumlarının yüksek çıkma nedenleri ise aile hayatındaki tatminin iş hayatına yaygınlaştırılmasından dolayı olabilmesi veya evliliğin getirdiği sorumluluktan dolayı işle ilgili beklentilerin değişmesinden dolayı olabilmektedir. Özkalp ve Kırel'e göre de, evli olan işgörelere işe devamsızlık ve işten çıkma daha az görülürken, bekâr işgörelere göre daha çok tatminkar olduklarını ifade etmişler (Özaydın ve Özdemir, 2014: 255).

Cinsiyet: İş dünyasına erkek çalışan hakimken geçtiğimiz 20. yüzyılın yarısından itibaren kadın işgücünün iş dünyasına girmesiyle etkili bir biçimde

değişimler başlamış. Erkek çalışan sayısının halen kadın çalışandan fazla olsa da iş dünyasında kadın çalışan ciddi oranda yer almaktadır. Kadınların iş hayatında yer almalarındaki etkenlerin başında teknoloji gelmektedir. Gelişen teknoloji ile birlikte kadınların ev işlerine daha az zaman harcamaları ve kendilerine daha fazla zaman kalması, diğer önemli bir etkense iş piyasalarında gelişen kısmi zamanlı çalışma sürelerindeki artışlardır. İş dünyasında oluşan bu değişimle birlikte işgörenlerin çalışmaya bağlı davranışlarının cinsiyete bağlı olarak incelenmesi istek konusu olmuş ve bu doğrultuda bir çok çalışma ortaya çıkmıştır (Tayfun, 2015: 33).

Clark (1993), yaptığı çalışmada cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bunun sonucunda kadınların iş tatminlerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Aynı şekilde Centres ve Bugental'ın (1966) yaptıkları çalışmaya göre de kadınların iş tatminleri daha yüksek çıkmıştır. Bunun nedeninin ise kadınların çalışma ile ilgili sosyal etkenlere daha çok önem vermelerinden kaynaklandığı belirtmişler (Akşit Aşık, 2010: 39).

Yapılan karşılaştırmalı araştırmalar, kadın ve erkeklerin içsel güdüleme öğelerinin dönem dönem değişkenlik gösterdiklerini açığa çıkarmıştır. Kadın ve erkeklerin aynı iş niteliklerini eşdeğer cazibelikte bulmalarına rağmen, kadınların işyerlerinde daha az beklentilere sahip olmalarından dolayı erkeklere göre daha çok doyum sağlarlar. Aslında iş tatmininin cinsiyet özelliğinden çok beklenti ile ilgili olmasıdır. Buna örnek vermek gerekirse, kadınlar çalıştıkları yerlerde daha çok çalışma koşulları ve sosyal bağlılığa önem verirlerken, erkekler ise meslekte uzmanlaşma, para, kademe atlama fırsatlarını elde etme konularına önem verirler (Kırel, 1999: 119). Ayrıca, mesleki gelişim sağlamak için iş hayatına katılan kadınlar ile ailesini geçindirmek için çalışan kadınlar arasında da iş doyum düzeylerinin ayrı olduğu görülmektedir (Tanrıverdi, 2008: 37).

Herzberg ve arkadaşlarına göre ise, kadınların iş doyumlarının daha fazla olmasının sebebi, kadınların ev dışında başka bir yere daha sahip olmalarından dolayı olduğunu ifade etmişler. Öte yandan kadınların, erkeklere göre iş doyumunu konusunda yapılan işin kolaylığından daha çok etkilendiklerini gösteren argümanlar da vardır (Tanrıverdi, 2008: 37).

Eğitim Düzeyi: Eğitim seviyesi, iş hayatına bakışı, iş hayatından beklentileri etkileyen önemli bir faktördür. Eğitim seviyesi artıkça iş hayatına, yapılan işe

yüklenen mana ve beklentiler farklılaşmaktadır. Eğitim sürecine verilen uzun zamanlar ve yapılan masraflara karşılık olarak işgörende ücret ve işle ilgili diğer koşullardaki beklentileri artırmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olan kişilerde iş hayatı para kazanılan bir yer olmaktan daha çok, iyi bir statüye sahip olmak, yaptıkları işin prestijli olması, toplumsal ilişkilerinin geliştirmeyi sağladıkları bir yer anlamını taşımaktadır (Çakır, 2001. s. 111).

Eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki bağda açık olmayan bir belirsizlik görülmektedir (Tayfun, 2015: 34). Eğitim seviyesi yükseldikçe işgörenlerin tatmin düzeyleri de yükselmektedir. Fakat, aldığı eğitime uygun bir işte çalışılmaması ya da eğitim seviyesine uygun şartlarda çalışılmaması iş tatmin düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir. Bundan dolayı yapılan iş ve iş şartları ile alınan eğitim arasında bir dengenin sağlanması gerekir. Örneğin, eğitim seviyesi yüksek bir birey ile eğitim seviyesi orta dereceli bir bireyin aynı iş şartlarında çalışılması, eğitim seviyesi yüksek olan bireyde iş tatmini daha az sağlar (Yıldız, 2017, s. 111-112).

Bir başka araştırmada da eğitimin iş tatmini üzerinde negatif etki yarattığına yönelik. Bireylerin eğitim seviyelerinin yükselmesine bağlı olarak beklentilerinin de artması ve artan bu beklentilerin karşılanmaması sonucunda tatminsizliğin ortaya çıkması (Saklan, 2010: 57).

Sonuç olarak, bu konuda yapılan çalışmalar baktığımızda, eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin olumlu ya da olumsuz olduğunu kesin olarak ifade etmemiz zorlaşmaktadır (Ayata, 2013: 57).

Kişilik: Yapılan çalışmalarda bireysel farklılıkların iş tatmin düzeylerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma hayatından kendine inanan, öz saygısı yüksek, azimli bireylerin iş doyumu daha yüksekken, becerileri kısıtlı, yeteneksiz, memnuniyetsiz ve çevreye adaptasyonu düşük olan bireylerin iş doyumu ise daha düşüktür (Çalışkan, 2005: 10).

Çalışma süresi: Yapılan bazı araştırmalar sonucunda işgörenin iş deneyimi ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uzun süre aynı işi yapan işgören işi öğrenme, işe alışılmışlık sağlar ve bunun sonucunda deneyim elde etmiş olacaktır. Yani aynı işte veya aynı örgütte uzun süre çalışmış kişilerin iş tatmin düzeyleri de yüksek olur (Sevimli ve İşcan, 2005: 57).

Başka bir görüşe göre ise işe uyum sağlamayıp işten doyum sağlamayan işgörenin işi bırakma eğilimi varsayılırsa, çalışma süresi ile iş tatmini arasında yüksek ve pozitif bir ilişki olacağı düşünülebilir. Fakat işgörenin başka seçeneği olmadığı, ekonomik sıkıntıların olduğu süreçlerde işi bırakması güç olduğu zamanlarda çalışma süresi ile iş doyumunu arasında ilişkinin olmadığı ya da negatif bir ilişkinin olacağı beklenmiştir (Güven vd., 2005: 132).

2.4.1. Örgütsel Faktörler

Ücret: En temel anlamıyla ücret, zihinsel veya bedensel işgücünün, yaptığı çalışma karşılığında aldığı bedeldir (Karalar, 2010, s. 421).

Kişi, hayatının devamlılığını sağlamak amacıyla en temel ihtiyaçlarını karşılanmak için kazanca gereksinim duyar. Bundan dolayı "ücret", işgörenin çalışma hayatında en önemli faktörlerden biridir. Ücret bireyin geçimini sağlamak için bir ekonomik güç olmakla birlikte aynı zamanda birey için toplumdaki yerini ve statüsünü belirleyen önemli bir etmen olmaktadır. Dolayısıyla ücretin düzeyi işgörenin iş doyumunu etkilemektedir (Keser, 2015, s. 97).

Çalışanın beklenti ve iş doyumunu sağlamak için verilen ücretin adil olması gerekir. Çalışan yaptığı iş karşılığında aldığı ücreti aynı veya benzer iş yapan arkadaşlarıyla ya da aynı veya benzer işi yapan diğer işletmelerle karşılaştırır. Çalışan bu karşılaştırma neticesinde aldığı ücretin yetersiz olduğuna ve adil olmadığı sonucuna varırsa, iş ortamında huzursuzluk ve tatminsizlik meydana gelir. Böylece verilen ücretin yeterli olmasıyla birlikte adil olması gerekli ve bu durum işverenin ahlaki bir görevi olmalıdır (Bingöl, 2016, s. 422).

Başaran'a (2008, s. 266), göre işgörene verilen ücretin doyum sağlaması konusunda önemli üç etken vardır:

- Çalışanın kişisel özellikleri (yaşı, eğitim durumu, çalışma süresi, yaşantılar gibi).
- Kişisel edinimleri (yaratıcılığı, gösterdiği çaba, üretimin niteliği gibi).
- Görev özellikleri (sorumluluk, yetenek, bilişsel yük, mücadele düzeyi gibi).

İşverenin bu üç etmeni göz önünde bulundurarak adil ücret dağıtımında bulunmalıdır.

Çalışanların yalnızca parasal açıdan mutlu edilmesi, beklentilerini karşılayacak derecede ücret ödenmesi, çalışandan yeterli üretkenlik sağlanacağını göstermez. Son dönemlere kadar çalışandan verim almak ve işe devamlılığını

sağlamak için tek çözümün iyi bir ücretin verilmesi olduğu düşünülmüştür. Ancak yapılan araştırmalar ve deneyler sonucunda, bazı durumlarda çalışanların ücretlerinde yükselmeye gidilmesine rağmen çalışanın işinden hoşnut olmadığını göstermiştir (Çelik Keleş, 2006: 37).

Robbins (2012) ise ücretin tatmin aracı olması konusunda farklılık gösterebileceğini, fakir ülkelerde ücret iş tatmini arasındaki ilişki güçlü iken, refah düzeyi yüksek bireylerde bu ilişkinin düştüğünü vurgulamıştır. İş tatmini ile ücret arasındaki ilişki incelenirken ülkelerin ekonomisine ve kişisel değişkenler göz önünde bulunarak yapılmalıdır (Özsoy, 2013: 48).

Çalışma Koşulları: İşgörenlerin çalışma şartları, çalıştıkları ortam ve ortamın fiziksel koşulunu ifade eder. Bu koşullar verimliliği ve iş tatminini önemli derecede etkilemektedir. Çalışma koşullarının en uygun seviyede olması, iş ortamına uygun olması iş doyumunun sağlanmasını kolaylaştırmaktadır (Kuzulugil, 2012: 131).

Çalışma koşulları iş tatminini başlıca iki türlü etkilemektedir. Birincisi çalışma ortamının fiziksel koşullarının yetersiz ve uygun olmaması çalışanda "fiziksel rahatsızlıklara" neden olması, ikincisi ise çalışanın zamanının çoğunu geçirdiği iş yerinde uygun olmayan çalışma koşullarının "psikolojik sorunlara" neden olabilmesi (Sıgır ve Basım, 2006: 137).

Çalışma ortamındaki ışık, ses, havalandırma sistemi, ısı derecesi, nem düzeyi, temizlik, çalışma saatleri, iş güvenliği, sosyal haklar, iş yerinin ulaşım kolaylığı gibi unsurların uygun olması işgörenin moral düzeyinin yükselmesine ve dolayısıyla iş doyumunun yüksek olmasını etkilemektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar, çalışanların iş tercihlerinde çalışma ortamının güvenli, fiziki koşullarının rahat olduğu yerleri seçtikleri ortaya çıkmıştır. Çalışanların çoğu iş yerlerinin evlerine yakın olmasını, temiz, günümüzün çalışma koşullarına uygun ve yeterli ekipmanlara sahip ortamlarda çalışmayı tercih ettikleri görülmüştür (Konuk, 2006: 62).

Çalışma şartları, çalışanın sadece iş yaşamını değil aynı zamanda iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin belirlenen çalışma saatleri dışında fazla çalışılması, mesailerin sürekli ve mesai saatlerinin uzun olması nedeniyle bireyler kendilerine, ailelerine, arkadaşlarına zaman ayıramamaktadır. Bu da onları sosyal yaşantısında geri alarak hem psikolojik olarak olumsuz etkilemekte hem de bireylerin kendilerini geliştirememelerine neden olabilmektedir. Ayrıca çalışma saatlerinin uzun olması, kişilerde tatminsizlik, doktora gitmede sıklık, ilaç

kullanımında artış, müşteri şikayetleri, düzensiz uyku, alkol kullanımı, stres ve kazalarda artışa yol açabilmektedir (Köroğlu, 2011: 64).

Yükselme Olanakları: Çalışanın iş gördüğü kurumda zamanla yaptığı işten daha üst seviyede olan başka bir işe geçmesidir. Devamlı gelişim isteği içinde olan kişi için yükselme olanakları önem arz etmektedir (Tarakcı, 2016: 39).

Yükselme olanağı, kurumun, şuan ve gelecekteki çalışan ihtiyaçlarını sağlarken, aynı zamanda çalışanın da kurumda kalmasını sağlamak ve yeteneklerinden daha verimli bir biçimde yararlanma imkanı vermektedir. Çalışanın örgüt içinde terfi edilmesi, çalışanın motivasyonunun yükselmesine ve iş tatmininin elde edilmesini sağlar (Köroğlu, 2011: 64).

Bireyler çoğunlukla yaptıkları işlerde başarılı ve daha yüksek görevlerde yer almak isterler. Yükselme olanağı elde eden bireylerin maaşlarındaki artış ile birlikte sosyal statüsünü ve toplumsal yerini de pozitif olarak etkilemektedir. Öte yandan yükselme olanağı, bireyi çalışmaya özendiren önemli bir faktördür. Çalışmaya başlayan bir kimse, çalıştığı kurumda yükselme olanağının olamayacağına ve ücretinde de artış sağlanamayacağı gibi fikirlere sahip olursa çalıştığı işte gösterdiği emeğin önemsiz olduğunu düşünüp işe karşı negatif bir tutum sergiler. Böylece tatminsizlik meydana gelebilir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 6).

Kurum içinde, meslekte ilerleme imkânlarının açık ve belli olması, yükselme olanaklarının adil olması hem kurum açısından hem de çalışanlar açısından olumlu bir imaj yaratır. Ayrıca terfi sisteminin adil olmadığı ve meslekte ilerleme yöntemlerinin açıkça belli olmadığı kurumlarda, terfi eden kişilerde çalışma isteği ve işe bağlılık artarken, adil olmayan bu durum diğer çalışanlarda tatminsizliğe neden olur (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 6).

Yönetim Biçimi: Bir kurumun misyon ve vizyonu belirleyen yöneticilerin tutumlarının kuruma yansıma biçimidir (Kosovalı, 2017: 16).

Yönetimin işgörenlere karşı davranışı ve kurumun oluşturduğu kuralların uygulama biçimi ile çalışma yerinin fiziksel yapısı işgörenlerin iş tatminlerine etki etmektedir. Yönetim biçimi, işgörenlerin iş tatminleri üzerinde iki şekilde etki sağlamaktadır. İlki, yönetimin karar verme aşamasına işgörenlerin katılımlarını sağlamak ki bu katılımın oluşmasıyla birlikte bireyin kendisine olan inancının

gelişmesi ve tanınması sağlanmış olacak. Böylece çalışan yaptığı işe, çalışma arkadaşlarına ve yönetime yönelik olumlu tavırlar geliştirecek (Erdil vd., 2004: 19). Çalışan ile yönetici arasında güçlü bir sinerji meydana gelecek. Çalıştığı kurumda önemsendiğini hisseden çalışanın kuruma karşı aidiyet duygusu artacak ve iş tatmini sağlanacak (Uran, 2014: 17). Öte yandan yönetimin karar verme aşamasına katılımı sağlanamayan çalışanlar, bu ihtiyacını gidermek amacıyla başka işler ya da ortamlar aramaları iş tatminlerini olumsuz yönde etkileyecektir. İkincisi ise çalışan odaklı olmaktır. Yönetim biçiminin çalışan merkezli olup, çalışanların fikirlerinin önemsenmesi ve desteklenmesi, çalışanların iş tatminin artmasını sağlayacaktır (Erdil, vd., 2004: 19).

Ayrıca amaç ve hedeflerinin şeffaf bir biçimde belirlenmediği ya da yekti devri, yönetim tarzı gibi yönetsel kuralların olmadığı kurumlarda, işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin negatif yönde etkilendikleri görülmüştür (Çetin, 2011: 85).

Çalışma Arkadaşları: İnsan toplumsal bir canlı olduğundan devamlı başkaları ile iletişim halinde olma gereksinimi duyar. Özellikle iş ortamlarındaki çalışma arkadaşları, kişilerin işe devamlılığını sağlama, iş ortamında mutlu olma ve iş tatmini bakımından oldukça önemlidir. Kişinin çalışma ortamında yer aldığı takım arkadaşları veya grubun, kişiyi rahatlatmaları, destek olmaları veya işle ilgili konularda kendisine yardımcı olmaları kişinin iş tatminini olumlu olarak etkiler. Kişi birlikte olduğu grubu severse, onlarla birlikteyken kendisini huzurlu, mutlu ve güvende hissederse işini sevmese bile, iş arkadaşlarından dolayı işinden keyif duyabilir (Çelen, 2011: 47).

İnsan çalışma hayatında yalnızca para veya maddi bir başarı beklemekle kalmayıp aynı zamanda günlük vaktinin çoğunu birlikte geçirdiği iş arkadaşlarıyla iletişim halinde olup sosyalleşmek de ister. Her kurumda çalışanların yer aldığı formal ve informal gruplar vardır. Bu durumda çalışanın, başarılı görülen bir ekipte bulunması ve düşünce yapısı, bakış açısı kendisine daha yakın olan çalışanlarla olması, dostlar edinmesi kişinin iş tatminini yükseltecektir (Sönmezer, 2007: 25-26).

George ve Jones (1996) ise çalışma arkadaşlarının özellikle çalışmaya yeni başlayan bireylerin iş tatmini üzerinde önemli derecede etkili olacağını ifade etmişler. İşe yeni başlayan işgörenler işle ya da çalışma ortamıyla ilgili bilgi ve becerisi olmayan, tam olarak ne yapacaklarını bilmeyen üstelik yaptıkları işi sevip

sevmeme konusunda bile emin olmayabilirler. Bu halde çalışma arkadaşları devreye girmektedir. İşe yeni başlamış bir birey iş tatmini düşük olan kişilerle çalışırsa, çalışma arkadaşlarından etkilenecek kendisinin de iş tatmini düşecektir (Solmuş, 2004: 191).

Çalışma arkadaşları bazı işlerde daha da önemli olmaktadır. Grup halinde yapılan işlerde çalışanların birbirlerine bağımlı olmaları, aynı zorlukları yaşamaları ve başka gruplardan ayrılma gibi tecrübelerle sahip olabilmektedirler. Bu nedenle arkadaş canlısı, mesleki yeterliliklere sahip ve işbirliğine yatkın kişilerin grup halinde çalışmaları iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir (Erdil, vd., 2004: 20).

İşin Yapısı: İş tatminini etkileyen bir diğer örgütsel faktör ise işin niteliğidir. Bazen çalışılan kurumda ücret, statü ve diğer çalışma koşulları çalışan için yeterli olsa bile işin genel niteliği çalışanın kişilik ve beklentilerine uygun değilse, çalışan için tatminsizlik nedeni olabilmektedir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001, s. 339). İşin ilgi çekici olması, kişiye öğrenme imkânı tanınması, görev bilinci yüklemesi işgörene doyum sağlamaktadır. İnsanlar genelde başarıma isteği içinde olup, bu başarılarını da görme ve gösterme yönelimi içindedirler. Yapılan işin çok yönlü olması, yaratıcılık gerektirmesi iş doyumunu açısından önemli olmaktadır. İşin çok yönlü olması işgörenin monotonlaşmasına, sıkılmasına engel olup, iş doyumunu da artırmaktadır. Farklı ve meşakkatli bir işte çalışan, bazılarının varamayacağı bulgulara ulaşan kişiler, yaptıkları işten kıvanç duymaktadırlar (Söyük, 2007: 85).

Hackman ve Oldham'ın (1975), yapılan işin motive edici olması için işin özelliklerinin nasıl olması konusunda yaptıkları araştırma sonucunda, her çeşit iş için geçerli olan bu beş özelliğe ulaşmışlar. Bu özellikler (Özarslan, 2010: 104):

- Kabiliyet çeşitliliği,
- Görev tanımı,
- Görevin anlamlılığı,
- Özerlik,
- İşle ilgili geri beslenme.

Bu teoriye göre yürütülen işin asıl özellikleri; İş tatmini, iş performansı, motivasyon ve çalışan devir hızına neden olan psikolojik durumlar üzerinde etkili olmasıdır. Eğer çalışanlar yaptıkları işleri eğlenceli ve anlamlı bulurlarsa, işlerini

kaliteli yapma doğrultusunda motive olacaklar (Özarslan, 2010: 104). Ayrıca çalışanlara yaptıkları işlerde belli düzeyde özgürlük tanınması da motivasyonlarının yükselmesine etki ederken, yönetimin çalışanlar üzerinde sürekli baskı kurması, çalışanların bütün davranışlarına müdahale etmesi çalışanların iş yapma isteklerinin ve heveslerinin kırılmasına neden olacak. Bu da motivasyon ve iş tatminlerini düşürecektir (Eroğlu, 2008: 36).

2.5. İŞ TATMİNİNİ ARTIRMA YÖNTEMLERİ

İş tatminini artırma yöntemleri olarak iş tasarımı, iş değiştirme, iş zenginleştirme ve iş genişletmedir. Bunlar aşağıda detaylı biçimde açıklanmıştır.

İş Tasarımı: Can (2005, s. 247), iş tasarımı "verimlilik artışı amacıyla işlerin nitelik ve yapısını değiştirme süreci olarak yapılacak belirli işleri, bu işleri başaracak yöntemleri ve bu işlerin diğer işlerle ilişkisinin incelenmesi" olarak tanımlamıştır.

Çalışma sürelerine bakıldığı zaman insanın neredeyse yaşamının yarısını işte geçirdiği görülmektedir. İş hayatında bu kadar uzun sürenin geçirildiği göz önüne alındığında insanın sevdiği işi yapmasının ne kadar önemli olduğunu daha iyi kavramış oluruz. Fakat kişi işini ne kadar severse sevsin bir noktadan sonra aynı işi yapmaktan sıkılıp, monotonluk ve mutsuzluk yaşayabilir. Yaşanılan bu durum ise tatminsizlik, stres ve yabancılaşmaya neden olmaktadır. Dolayısıyla bunları ortadan kaldırmak ya da önlemek amacıyla iş tasarımı yapılmaktadır. Aynı zamandan iş tasarımı, çalışandan kaynaklanan verimlilik ve etkinlik kayıplarının da önüne geçilmesi amaçlanmaktadır (Saruhan, 2013, s. 155). İş tatminini sağlamaya yönelik iş rotasyonu, işin genişletilmesi ve işin zenginleştirilmesi yapılmaktadır.

İş Değiştirme (Rotasyonu): İşin kişiselleşmesi ve işgörenin hep aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluğu ortadan kaldırmak amacıyla üstlerin, astları farklı işlerde çalıştırma biçimidir. Böylelikle yaşanan tekdüzeliğin ortadan kaldırılması sağlanır ve çalışana ek yetenekler kazanma şansı sunulur. Ayrıca, bir işgören farklı işler yapmayı öğrendiğinde, o işi yapan diğer işgören olmadığında da

onun yerine o işi yaparak işin aksamasını önlemiş olur (Eren, 2007, s. 258). Bunlara karşılık iş değiştirmenin bazı olumsuz yönleri vardı. Değişiklikten kaynaklanan eğitim masraflarının artması, değişimin ilk zamanlarında verimliliğin düşmesi, gruba yeni katılanın gruba alışma süreci (Can, 2005, s. 249), sürekli değişikliğin adayın kişiliğine uygun olmaması ve işgörenin sürekli yer değiştirmesinden kaynaklı yeni üstler edinmesi, işgörende üstüne karşı güvensizlik ve huzursuzluk duygusunun oluşmasını sağlar (Aşkun ve Toker, 2010, s. 80-81).

İş Zenginleştirme: Çalışma alanlarının dikey yönlü genişletilmesidir. Başka bir deyişle çalışanın, görevinin, faaliyetinin, sorumluluğunun ve iletişim biçiminin yeniden tasarlanıp düzenlenmesidir. Bu düzenlemelerde en çok kullanılan yöntemler ise iş planının yapılması, problemin çözülmesi ve amacın belirlenmesidir (Bingöl, 2016, s. 104).

İş zenginleştirme programı Herzberg'in motive edici ve hijyen faktörleri üzerinde yaptığı çalışmalar doğrultusunda ortaya çıkmıştır (Bingöl, 2016, s. 104). Can'a (2005, s. 249-250) göre, Herzberg bu konuda uygulanabilecek bir takım ilkeleri belirlemiştir:

- ***Görev Gereklere Arttırma İlkesi:*** İşin sorumluluk ve zorluk aşamasının artırılması,
- ***Çalışanların Sorumluluklarını Arttırma İlkesi:*** İşgörenin yetki, kontrol ve sorumluluğunun artırılması,
- ***İş Programlama Özgürlüğü İlkesi:*** Belirli düzeyde işgörene işini programlama serbestliğinin sağlanması,
- ***Geribildirim Sağlama İlkesi:*** İşgörenin yaptığı iş doğrultusunda sağladığı başarıyı belli aralıklarla raporlanıp kendisine gönderilmesi.
- ***Yeni Öğrenim Tecrübelerini Verme İlkesi:*** Yapılan farklı işlerden yeni tecrübelerin edinmesi ve kişisel gelişime katkı sağlamasıdır.

İş Genişletme: Çalışana verilen görev ve sorumlulukların yatay biçimde genişletilmesidir (Can, 2005, s. 249-250).

Çalışanın yaptığı işte değişikliklerin az veya hiç olmaması işlerde uzmanlaşmayı gerekli kılan çalışma koşullarının uygulanması neticesinde ortaya çıkmaktadır. İş genişletme ise işgörenin sadece tek bir iş üzerine uzmanlaşması yerine farklı farklı işler öğrenmesini sağlayıp birkaç işi birden sergilemesini sağlamaktır. Böylelikle uzmanlaşmanın yararlarını azaltmış olup aynı zamanda uzmanlaşmanın sakıncalarını ortadan kaldırmayı sağlayıp, monotonluğun önüne geçilmektedir (Eren, 2007, s. 257).

2.6. İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

Teknolojinin hayatın her alanında yer edinmesiyle birlikte hep daha iyi ve daha mükemmel olan teknolojiye ulaşma çabası her geçen gün artmaktadır. Gelişen bu teknolojiyle birlikte insan faktörü de giderek önem kazanmıştır. Örgütler de amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için yalnızca teknolojik gelişmeye önem vermekle kalmayıp, onu kullanan insan gücünün de istek, beklenti ve ihtiyaçlarına odaklanıp ve bunların karşılanmasını sağlamaya çalışmaktadırlar. Çünkü personelin talepleri karşılanmadığı sürede örgütün amaçlarına göre hareket etmez ve ondan verim sağlanamaz. Dolayısıyla personel örgütün hedefleri doğrultusunda motive edilmeli, hem ruhen hem fiziksel olarak mutluluğu sağlanmalıdır. Böylece iş tatmini sağlanmış olur ve bu da personelin etkinliği, performansı ve verimliliğinin artmasına neden olur. Öte yanda tatminsizlik personelin performansının ve etkinliğinin düşmesine neden olabilmektedir (Yazıcıoğlu, 2010: 44).

2.7. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI ve İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNSİZLİKLERİNİN İFADE BİÇİMLERİ

İş tatminsizliği birey ve örgüt açısından birtakım sonuçlar doğurmaktadır. Bununla birlikte çalışanlar iş tatminsizliklerinin ifade biçimleri vardır. Bu kısımda bunlar açıklanmıştır.

2.7.1. İş Tatminsizliğinin Birey ve Örgüt Açısından Sonuçları

İş tatminin sağlanması hem işgören için hem de işveren için arzu edilen bir durumdur. İş tatmini sağlanmadığı zaman birçok olumsuzluklara neden

olabilmektedir. Bu durum, işçi-işveren ilişkisiyle kalmayıp aynı zamanda endüstriyel huzursuzluklara neden olup, toplumsal ve ekonomik olumsuzluklara da etki etmektedir.

Beden ve Ruh Sağlığına Etkisi: İş tatminsizliği ile ruh sağlığının bozulması arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki bulunmuştur. İş doyumsuzluğu çalışandan çalışana değişiklik göstererek en düşük düzeyden en yüksek düzeye kadar kaygıya sebebiyet verebilmektedir. Bireyde kaygının egemen ve devamlı olması durumunda ise ruh sağlığının bozulmasına neden olabilmektedir (Başaran, 2008, s. 269). Yapılan araştırmalar sonucunda, kaygı, stres, panik, bireyler arası ilişkilerin yarattığı rahatsızlıklarla iş doyumsuzluğunun etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır (Türk, 2007, s. 97).

İş tatminsizliği ruhsal sorunlar yaratarak, bedensel sorunların ortaya çıkmasına etki etmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar sonucunda iş doyumsuzluğunun nefes darlığı, baş ağrısı, terleme, iştahsızlık, hazımsızlık, mide ağrısı ve bulantısı gibi rahatsızlıklara neden olduğu ortaya çıkmıştır. İş tatminsizliği insan sağlığı ve uzun ömürlü yaşamı tehdit etmektedir (Türk, 2007, s. 97).

Devamsızlık: İş doyumsuzluğunun bir diğer etkisi ise devamsızlıktır. Devamsızlık çalışan açısından etkili olduğu kadar örgüt açısından da önemli bir durumdur.

Devamsızlık; mazeretli veya mazeretsiz olarak işe gelmeme durumudur. Başka bir deyişle devamsızlığın hangi nedenden dolayı olduğuna bakılmaksızın, çalışanın işi etkileyecek şekilde işten ayrı kalma durumudur (Gür, 2006: 166).

Bireyin çalıştığı işte tatminsizlik yaşaması sonucu işini değiştirme imkânına sahip değilse sık sık hastalanır ya da bazı nedenlerden dolayı sürekli olarak devamsızlık yapar (Telman, vd., 2015, s. 218). Bireyin amacı, işte geçen zamanı elinden geldiğince azaltmaktır. Devamlı bir arayış içinde olup işe geç kalma ya da işten kaçma davranışını göstermektedir (Keser, 2015, s. 100).

Kimi çalışanlar ise işlerine ya da iş ortamlarına karşı kin duymaktalar ve bu durum onlarda ruhsal çöküntü, sinirsel gerilim ve monotonluğa sebep olup,

devamsızlık yaratmaktadır. Bu tarz devamsızlıkların önüne geçilmesi amacıyla iş yerinde uygun aydınlatma, sıcaklık, havalandırma ortamlarının sağlanması ve rahatsız edici gürültülerin engellenmesine yönelik önlemler alınmalıdır. Öte yandan monotonluğun önüne geçmek için ise iş değişimi, iş genişletme, yapılan işin süresini değiştirme, mola zamanlarını düzenli bir şekilde ayarlama, işi bitirme düşüncesini oluşturma gibi tedbirlerin alınması gereklidir (Üçüncü, 2016: 31).

İşte Hata Yapma: İşte hata yapma ya da iş kazaları işletmelerin teknik faktörlerin uygun olmayışından ya da yetersizliğinden meydana geleceği gibi çalışanların kusurlu davranışları, dikkatsizlikleri gibi faktörlerden de meydana gelmektedir (Gür, 2006: 169).

İş tatminin diğer bir etkisi ise bireyde dikkatsizlik ve konsantrasyon düşüklüğüne neden olmasıdır. İşgören yaptığı işe dikkatini verememesi ve işlemlerde hata yapmasına neden olmaktadır. Yapılan bu hatalar çalışmada güvensizliğe neden olurken işletmeye de zaman ve para kaybı olarak yansımaktadır (Türk, 2007, s. 97).

İşten Ayrılma: Vroom (1964), iş tatminsizliği ile işi bırakma arasında yüksek bir ilişkinin olduğu sonucuna varmıştır. İşte doyumsuzluk yaşayan bireylerin ilk olarak işi bırakmayı düşündükleri ve ilk fırsatta kurumdan ayrıldıkları ortaya çıkmıştır (Başaran, 2008, s. 269).

Çalışan yaptığı iş karşılığında, çalıştığı kurumdan bir karşılık bekler. İşten doyum sağlamadığı durumda işi bırakma eğilimine girer. Doğal olarak işi sevmeyen çalışan işinden uzak kalmaya çalışır ya da işi tamamen bırakır (Öz, 2006: 59). Dolayısıyla işletmelerde personel devir hızı yüksek olur ve işletmelerde aşırı personel devir hızının yaşanması istenmeyen bir durumdur. Çünkü bir çalışanın işten ayrılması yerine yeni bir çalışanın alınması, alım aşamasında uygulanan birçok faktörün yeniden uygulanmasıdır ve bu durum işletmeler için büyük maliyetlere neden olmaktadır. Ayrıca tecrübesizlikten kaynaklanan verim düşüklüğü, iş hataları, iş kazaları, üretim kayıpları da örgütün maliyetlerini artırmaktadır (Üçüncü, 2016: 32).

İşletmeler için, personelin devamlılığını sağlamak ve personel devir hızını düşürmek önemli bir yere sahiptir. Etkin ve verimli bir şekilde işletme amaçlarını

gerçekleştirmek isteyen yöneticiler birtakım önlemlerle çalışanı işletmeye bağlamayı amaçlarlar. Bu önlemler üç grupta toplanılmaktadır (Mucuk, 1999, s. 349):

- **İktisadi ve Mali Tedbirler.** Bunlar, çalışanları yetenek ve bilgilerine yönelik işlerde çalıştırmak, ücret, maaş, prim, yükselme ve terfi gibi olanakların adil bir biçimde uygulanmasıdır.
- **Fiziki ve Maddi tedbirler.** Bu tedbirler de, yapılan iş ve işyeri koşullarının iyileştirilmesi ya da iyileştirme yoluna gidilmesidir. Çalışma yerlerindeki ısı düzeyi, nem, ışık, havalandırma, temizlik, gürültü gibi faktörler bu grupta yer alırlar.
- **Manevi ve Sosyal tedbirler.** Bu tedbirler ise, çalışanın uygun biçimde insani ilişkiler kurmasına yöneliktir. Çalışanın işe ve kuruma bağlamada sosyal ortam önemli bir yere sahiptir. Kurumun sağlayacağı sosyal hizmetler çalışanlar için samimi ve dostça ortamlar işletme için yarar sağlamaktadır.
- **İş Uyuşmazlıkları:** “ İş uyuşmazlığı, işçi ile işveren arasında iş sözleşmesine bağlı olarak iş ilişkisi sebebi ile çıkan uyuşmazlık” olarak tanımlanmaktadır (Şişli, 2012: 48). İşçi ile işveren arasında ücret, çalışma koşulları gibi çıkarları yönünde anlaşmazlıklar çıkmaktadır. Bu uyuşmazlıklar anlaşmaya varılmadığında birçok kez iş mücadeleleriyle (grev, lokavt gibi) sonuçlanmaktadır.

Çalışanın iş doyumsuzluğunun bir belirtisi olan ve iş yaşamındaki sıkıntıları gösteren iş mücadeleleri gibi iş uyuşmazlıkları ekonomik ve sosyal etkilerinden dolayı toplumu da ilgilendirmektedir. İş uyuşmazlığı sonucunda çıkan grev ve lokavt gibi eylemler işletme açısından sadece çok büyük maddi kayıp olarak kalmayıp aynı zamanda sosyal birtakım kötü durumlara da neden olabilir. Dolayısıyla işletmeler bu durumların önüne geçmek için çalışanın işinden tatmin sağlayacak düzeyde ücret ve sosyal haklar sağlamalı ve oluşan tatminsizlikleri de en kısa sürede gidermelidir (Özarslan, 2010: 142).

Düşük İş Performansı: Luthans (1992), iş tatmininin mi performansı etkilediğini yoksa performansın mı iş tatminini etkilediği konusunda bir netliğin olmadığını dile getirirken, Spector (2000) ise, iş tatmininin performansı etkilediğini ifade etmiştir. Spector'a göre işini seven ve daha iyi çalışan işçi doğal olarak daha iyi performans gösterecektir. Aksi durumda ise işinden tatmin sağlamayan bireyin performansının düşeceğini belirtmiştir (Keser, 2015, s. 98).

Üçüncü (2016: 30-31) ise, iş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik Hawthorne, Vroom, Brayfield ve Crockett'in yaptıkları araştırmaları da baz alarak iş tatmini ve performansa yönelik üç farklı sonuç olduğunu ifade etmiştir. Bu sonuçlar ise şöyledir:

1. Hawthorne Araştırmalarına dayanan ve klasik düşünce olarak da isimlendirilen görüşe göre işinden doyum sağlayan birey daha fazla üretecek ve performansı da yüksek olacaktır.
2. Brayfield ve Crockett'in yaptıkları araştırmalarda ise iş tatmini ile performans arasında zayıf bir ilişkinin olduğu ya da hiç bir ilişkinin olmadığına yönelik sonuçlara varmışlar. Vroom (1964) da, bu sonuçlara benzer sonuçlar ortaya çıkarmış ve bunları kitabında da güncel hale getirmiştir.
3. Diğer bir görüş ise tatmin ile performans arasındaki ödülleri gibi birçok parametreden etkilendiğine yöneliktir.

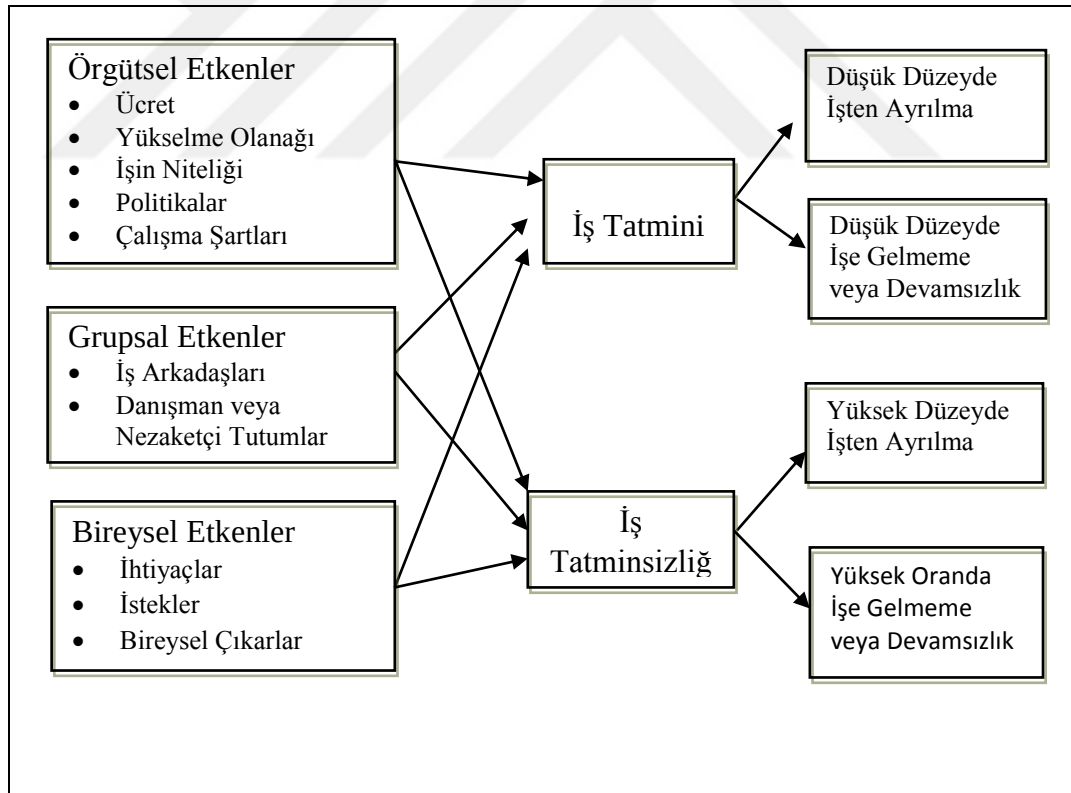
Lawler ve Porter ise iş doyumunu ile performans arasındaki ilişkide ödülü ele alarak açıklamışlar. Performansın ödüle neden olacağını ve çalışanların gösterdikleri performans sonucunda eğer verilen ödüller adil bir biçimde algılanırsa iş doyumunu sağlanmış olur. Kısacası fazla çaba performansı, performansta iş tatminini etkilemektedir (Üçüncü, 2016: 31).

Başka bir çalışmaya göre ise iş tatmininin performansı etkilediğini, iş doyumunu sağlandığında performansın da arttığını göstermiş. İş tatmini ile performans arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Nergiz ve Yılmaz, 2016: 51).

Sonuç olarak bu konuda birçok araştırma yapılmıştır. Ancak yapılan araştırmalar farklı farklı sonuçlar ortaya koymuştur. Dolayısıyla günümüze kadar iş tatmini ile performans arasındaki ilişkide kesin net bir sonuca varılmamıştır.

İş tatmini doğası gereği etkin bir yapıya sahiptir. Örgütler işgörenlerin iş tatminlerini sağladıktan sonra göz ardı edemezler. Çünkü iş doyumunu ne kadar çabuk edinilebiliyorsa o kadar çabuk da yetirilebilir. Örgütlerde çalışma şartlarının bozulması veya istenilen düzeyden uzaklaşmasının kayda değer belirtilerinden biride iş tatminsizliğinin olması ya da iş doyumunun az olmasıdır (Yenihan, 2014: 174).

Dolayısıyla iş tatmini çalışanlar kadar işverenler içinde çok önemli olup her iki tarafı da etkilemektedir. Şekil 7'de iş tatminine veya tatminsizliğine neden olan etkenler ve sonuçları bir bütün halinde gösterilmektedir.



Şekil 7: İş Tatmini veya Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları

Kaynakça: Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış* (s.114). Bursa: Ekin Basım Yayın

2.7.2. İşgörenlerin İş Tatminsizliklerinin İfade Biçimleri

İş tatmininin araştırılmasında önemli aşamalardan biri de işgörenlerin tatminsizliklerini dile getirme biçimleridir. İşgörenler tatminsizliklerini dört biçimde ifade ettikleri görülmektedir (Özkalp ve Kirel, 2016, s. 120):

Kaçış (Ayrılma): Kurumdan ayrılma şeklindeki tutum biçimidir. Bu davranış işi bırakma veya yeni bir iş arama biçiminde olabilir.

Sesini Yükseltme: Var olan koşulları iyileştirmeye yönelik aktif ve yapıcı bir tutum gösterme şeklidir. İş yerindeki durumlarla ilgili yöneticilerle problemleri tartışma ve bazı sendikal faaliyetlerin içinde bulunma gibi davranışlar örnek gösterilebilir.

Bağlılık: Pasif fakat olumlu bir biçimde koşulların iyileşeceğini umut ederek bekleme şeklinde gösterilen davranışlardır. Buna örnek olarak yönetime güvenme ve örgüte dışarıdan gelen eleştirilere karşı yapılan savunma davranışları gösterilebilir.

Kayıtsızlık: Pasif olarak koşulların daha da kötüye gitmesine müsaade etme biçiminde gösterilen tutumlardır. Bu davranışlar, kronik devamsızlıklar, işe geç kalma, düşük verim, yüksek hata oranları biçiminde görülebilir.

2.8. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TÜRKİYE'DE YAPILMIŞ ÇALIŞMA ÖRNEKLERİ

Literatür taraması yapıldığında iş tatmini ile ilgili birçok çalışmanın mevcut olduğu görülmektedir. Bu konu ile ilgili yapılan bazı çalışmalar amaç ve sonuçları ile birlikte aşağıda verilmiştir.

- Kardaş' in (2018: 1-2) yüksek lisans tezinde eğitim sektöründe çalışan 151 kişi üzerinde yaptığı araştırmasında, beş faktör kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisi incelemiştir. Yaptığı analizler sonucunda BFKÖ'nün alt boyutları olan Dışadönüklük, Duygusal Denge, Yeniliğe Açıklık, Sorumluluk

ve Uyumluluk ile İş Tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit ederken, demografik değişkenlerle iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmemiştir. Beş faktör kişilik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer çalışmada Ilgaz Yıldırım'ın (2014: 3) yaptığı doktora tez araştırmasıdır. Turizm sektöründe bulunan 471 çalışan üzerinde yaptığı çalışma sonucunda iş tatmini ile beş faktör kişilik özelliklerinden açıklık ve sorumluluk boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğuna ve açıklık boyutunun dışsal iş tatminini pozitif yönde etkilediğini sonucuna varmıştır. Kişilik tipleri ile ilgili yapılan bir araştırma ise Özarslan (2010: 230), doktora tez araştırmasında vali yardımcılarını ele alarak örgütlerde iş tatmini ve kişilik tiplerini inceleme çalışmasıdır. 426 vali yardımcısı üzerinde yaptığı çalışmaya göre iş tatmini ile kişilik tipi (A tipi/ B tipi) bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varmıştır.

- Gürkan ve arkadaşlarının (2017: 130), Turizm sektöründe çalışan 396 kişiyle yaptıkları anket çalışmasında, demografik değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmayı gerçekleştirmişler. Bu çalışma sonucunda demografik değişkenlerden yaş, öğrenim durumu, ücret, toplam hizmet süresi ve unvanı bulunan süreler ile iş tatmini alt boyutları arasında ilişkiler belirlemişler. Bu konuda turizm sektörüne yapılan bir diğer çalışma ise Toker'ın (2007: 92-104), 370 kişiyi ele alarak yaptığı çalışmadır. Bu çalışmanın sonucunda demografik değişkenlerde yaş ve eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında bir ilişkiye ulaşılmıştır. Yaş ilerledikçe iş tatmini düzeyi artarken, eğitim seviyesi ilerledikçe de iş tatmin düzeyinin düştüğü sonucuna varmıştır.
- Nergiz ve Yılmaz' ın (2016: 50-70), Atatürk Hava Limanı Gümrüksüz Satış İşletmesi çalışanlarından oluşan 206 kişiye yapmış oldukları çalışmada, iş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi incelemişler. Çalışmanın sonucunda iş tatmini ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişkiye ulaşılmıştır. Demografik özelliklerden ise sadece bulunduğu işte ki hizmet süresi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşırken performansla arasında herhangi bir ilişkiye ulaşılmamıştır.

- Kirel (1999: 132-133), çalışanların esnek çalışma saatleri uygulamalarına yaklaşımlarını belirlemek, bu bağlamda cinsiyet, iş tatmini, iş bağlılığı ilişkisini ortaya koymak amacıyla bir çalışma yapmıştır. Hizmet sektöründe çalışan 109 kişiyi ele almıştır. Bu kişilerde 58 erkek ve 51 kadından oluşmaktadır. Çalışmanın sonucunda esnek çalışma saatleri ile cinsiyet arasında bir ilişkiye ulaşılmamıştır. İş tatmininde esnek çalışma süresinin önemli olmadığı görülürken, işin özelliğini kendisine uygun olarak algılanması iş bağlılığını ve iş tatminini olumlu etkilemektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Bu bölümde performans kavramı, performans değerlendirme kavramı, performans değerlendirme yöntemleri ve çalışan performansını etkileyen temel faktörler açıklanmaktadır.

3.1. PERFORMANS KAVRAMI

Çalışan performansı örgütlerin ilgilenmesi gereken çok önemli kavramlardan birisi haline gelmiştir. Çalışan performansına değinmeden önce “performans” kavramının sözlükteki tanımına bakıldığında, kapasitenin kullanım aşaması olarak açıklanmaktadır. Performans bir hareket sonucunda sağlanan çıktı düzeyi olup, bu düzeyin ise hedefin veya sorumluluğun hangi seviyede gerçekleştiğini göstermesidir (Uludağ, 2018: 179). Türk Dil Kurumu’na (2019) göre ise performans Fransızca kökenli bir kelime olup ve Türkçe karşılığı “Başarım” olarak tanımlanmaktadır. Ancak gerek konuşma dilinde gerekse yazı dilinde başarımlar yerine performans daha fazla kullanılmaktadır (Kösedağ, 2014: 36).

Örgütsel davranış bakımından performans, çalışanın kurumun hedeflerini yürütmek için sorumluluklarıyla ilgili hareketlerinin ve uygulamalarının sonucunda ürün sağlamasıdır. Bu ürün ise mal, hizmet ya da düşünce tarzında olabilmektedir (Helvacı, 2002: 156).

Çalışan performansı, bir kişinin, takım veya örgütün önceden kesinleşmiş amaçları ve bu amaçlara uygun düzeyde belirli bir zaman sonucunda nicel ve nitel olarak varmış olduğu yer olarak ifade edilmektedir. Burada çalışanın kişisel başarı, kendisine verilen işin bilgisine ve yeteneğine uygun olması ve uygun görülebilir sınırlar çerçevesinde yerine getirmesidir. Böylece bir bireyin performansından söz etmek için, önceden belirlenmiş bir işin olması, bu işin bireyin fiziksel ve zihinsel yapısına uygun olması, bilgi ve yeteneğine uygun olup belirlenen standartlara göre işin yapılmış olmasıdır (Aydın, 2010: 29).

Barutçugil (2002, s. 40), çalışan performansını şöyle tanımlamıştır; bir kişinin, bir örgütte gereksinimlerini tatmin etmek için görev ve sorumluluklar kabul etmesi ve bu isteklerini sağlamak için zaman ve çaba harcamak zorunda kalmasıdır.

Performansın tarihi gelişimine baktığımız zaman organizasyonlarda ilk olarak 1871 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde “iş değerlendirme” biçiminde teorik ve uygulamalı olarak çalışma yaşamında yer edinmiştir. Yine Amerika Birleşik Devletleri'nde 1900 yıllardan itibaren başarı değerlendirmesi düzenli bir şekilde kamu hizmeti veren işletmelerde başarının değerlendirilmesiyle çalışma hayatına girmiştir. Kurumlarda bilimsel olarak uygulanması ise Taylor'un iş ölçümü uygulamalarıyla gerçekleşmiştir. Birinci Dünya Savaşı sırasında çok fazla başarı geliştirme yöntemleri oluşturulmuş, ikinci dünya savaşından sonra ise kişilik özellikleri ve bireyin iş yapma nitelikleri değerlendirmelere alınmıştır (Ertürk, 2011, s. 165-166).

Türkiye'de ise uygulama ilk olarak kamu kesiminde başlayıp, modern yönetim tekniklerinin öğrenilmesi ve işletme biliminin ülkemizde gelişiminin artmasıyla özel sektöre de geçmiştir. 4857 Sayılı İş Yasasının 2003 yılında yürürlüğe girmesiyle başlayan işgörenlerin iş sözleşmelerinin fesih ile performans değerlendirme sistemi sonuçlarının hukuki bir evrak özelliği kazanmıştı (Uyargil, 2015, s. 4).

Öte yandan performans bireylerin yalnızca iş yerlerindeki görev ve sorumluluktan ibaret değildir. İşgörenlerin sözleşmelerinde yazan görev ve sorumlulukları yerine getirme görev performansı kavramı olarak tanımlanırken, bireylerin sözleşme dışı gönüllü olarak sergiledikleri davranışlarda performans kavramı içerisinde değerlendirilmektedir. Bir diğer ifadeyle örgütsel vatandaşlık olarak algılanan, saygılı davranma, kuruma yönelik önerilerde bulunma ve kurum dışında dahil kurum hakkında olumlu ifadelerde bulunma gibi eylemler işgören performansı olarak değerlendirilirken, bunun aksine kuruma zarar verme, iş düzenini bozma, devamsızlık yapma, kurumu kötüleme gibi eylemler ise zarar verici performans olarak nitelendirilir. Örgütler görev performansı ve örgütsel vatandaşlığı artırmayı, zararlı özellikteki performansları ise düşürmeyi amaçlarlar (Erdemir, 2015, s. 5).

Örgütlerin hedeflerine varmalarında en önemli faktörlerden biri işgörenlerin sergiledikleri performansa bağlıdır. Dolayısıyla performans ve performans değerlendirme konuları modern yönetim ve örgütsel davranış açısından çok önemli bir yere sahiptir. Bundan dolayı kurumlarda performans göstergeleri ve performans değerlendirmeleri konusunda duyarlı davranılmalı ve dikkatli olmak gerekir (Aşık, 2010: 57).

İşletmelerin belirledikleri hedeflerine ulaşabilmeleri ve yer aldıkları sektörde rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için, yapılan işte yüksek performans sağlayan işgörelere sahip olmalıdırlar. Yüksek performansın sağlanması kurum için önemli olduğu kadar işgörelere için de çok önemlidir. Çünkü işgörelere yüksek performans elde etmeleri sonucunda, kendilerine beceri, tatmin ve gurur kaynağı sağlanmış olup, ayrıca yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal statü gibi koşullara sahip olma imkânı bulurlar (Tayfun ve Çatır, 2013: 120).

3.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

İşletmelerde görülen en önemli problemlerden biri, işgörelere yüklenen sorumlulukları ne derecede yerine getirdiklerini ya da işgörelere çalışma yeteneklerinin ne olduğunu belirlemektir. Her yönetici, doğal olarak, kendi idaresinde yer alan işgörelere becerilerini ve sorumluluklarında olan işlerin başarı düzeylerini öğrenmeyi amaçlar. Dolayısıyla işgörelere saptanan hedeflere uygun olarak sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini belirlemeye çalışır (Barutçugil, 2002, s. 178). Bu noktada performans değerlendirme kavramı devreye girmektedir.

Performans değerlendirme, önceden kesinleştirilmiş standart kriterlere göre işgörelere başarılarının ölçülmesi ve ölçülen bu başarıların değerlendirilme aşaması olarak tanımlanmaktadır. Başarım değerlendirme, işgörelere örgütteki sorumluluklarının ne olduğuna bakmaksızın, işgörelere faaliyetlerinin, noksanlıklarının, yeterliliklerinin ve fazlalıklarının bir bütün halinde ele alınmasıdır (Haşit, 2015, s. 91).

Okakın ve Şakar'a (2015, s. 159) göre ise, performans değerlendirme, kişinin yalnızca işteki başarısını belirlemekle sınırlı kalmayıp, işgörelere çalışma ortamındaki tutum ve davranışları, ahlaki durumu ve karakterinin bütün olarak ele alınması ve

kişinin işletmenin başarısına olan faydalarını değerlendiren planlı bir araç olarak tanımlanmaktadır.

Performans değerlendirmenin tanımlarına baktığımızda iki ortak noktaya ulaşılmaktadır. Bunlar (Budak, 2016, s. 467):

- Çalışanların performansının ölçülmesi ve
- Çalışanların tutum ve davranışlarının değerlendirilmesidir.

Performans değerlendirme bireyin herhangi bir konudaki etkinlik ve başarı düzeyini ortaya çıkarmayı amaçlayan çalışmalardan meydana gelmektedir. Etkinlik seviyesinin ve başarının ölçülmesi ise epeyce güç bir durumdur. Çünkü kişiye yönelik değerlendirme yapılmaktadır. Bu zorluk kişiye yönelik değerlendirme yapılmakla kalmayıp ayrıca performans veya başarının sübjektif kavram olmasından kaynaklanmaktadır (Fındıkçı, 2000, s. 297).

Daha önceleri performans değerlendirme, sadece kişisel değerlendirmeler için uygulanırken, günümüzde ise hem kişi, hem grup hem de örgüt değerlendirilmelerinde kullanılmaktadır. Bunun nedeni ise günümüzde örgütün, işlerin ve işgücü yapılarındaki değişimler ve bu değişimlerle birlikte pazarın ve örgütlerin iç ve dış dinamiklerindeki gelişmelerdir. Dolayısıyla bu da işletmelerde işlerin ve rollerin yeniden tanımlanmasına ve her bir işlevsel alandaki faaliyetlerin değerlendirilmesine neden olmuştur (Gök, 2006, s. 43).

3.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI

Performans değerlendirmenin amacı bireysel performansın doğru ve adil standartlar doğrultusunda ölçülmesi, bu yönde işgörenlere bilgi verilmesi ve bireysel performansı yükselterek örgütte faaliyetinin artmasını sağlamaktır. Bununla birlikte kurumun hedeflerini ve değerlerini işgörenlere bildirmek ve kontrolünü sağlamaktır. Temel olarak işgörenleri geliştirmek, denetlemek ve değerlendirmektir. Bir diğer önemli amacı ise işgörenlerin iş tanımlarında ve analizlerinde belirlenen amaçlara ne derece yaklaştıklarına dair işgörenlere geri-beslenme (feed back) sağlamaktır (Bilgin, 2001: 211-21).

Kısaca performans değerlendirmenin amaçlarını şöyle sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu, 1994, s. 78);

- Çalışanın yaptığı işteki başarı düzeyini belirlemek, kendisini bilgilendirmek ve uyarmak,
- İnsan gücü planlaması yapmak ve bu konuyla ilgili döküm hazırlamak,
- Yükselme ve iş değişikliği için kaliteli personel tespit etmek,
- Çalışanın ilgi duyduğu alanları belirlemek ve ilgi alanları ile kurumun hedefleri arasında bir düzen oluşturmak,
- Çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişimi sağlamak ve işin amacı konusunda ortak bir görüşe varmak,
- Başarısız olan personellere iş değişikliği yapmak ya da işine son vermek,
- Çalışanlara verilen ücret düzeylerini gözden geçirmek ve başarılı olanları ödüllendirmek,
- Üyeler arasındaki ilişkiyi görmek, sorun varsa düzeltilmesini sağlamak ve grup halinde iş yapma düzeyini artırmaktır.

3.4. ETKİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN KOŞULLARI

Performans değerlendirme sisteminin etkili ve yararlı sonuçlar vermesi bakımından şu özellikleri taşıması gereklidir (Budak, 2016, s. 469-470; Can, vd., 1998, s. 165-166):

Adil Olmalı: Performans değerlendirme sisteminin adil bir biçimde bireyin öznel niteliklerinden ziyade işle ilgili nitelikleri üzerinde durulmalıdır. Adil bir biçimde yapılmadığı zaman güvensiz, tartışmaya neden olabilecek sonuçlar verebilir. Bu da örgütte tatminsizlik yaşanmasına neden olabilir. Ayrıca bu değerlendirme alanında uzman kişiler tarafından yapılmalıdır.

Geliştirici Olmalı: Performans değerlendirme sistemi verimliliği artırmanın yanında çalışanın gelişimi konusunda da öncü niteliği taşımalıdır. Değerlemeden

sonra çalışanlar eksik yönleri bildirilmeli ve gelişimleri konusunda yol gösterilmelidir.

Güdüleyici Olmalı: Performans değerlendirme çalışanlarda kuşku ve yaratmaması bakımından, değerlendirmenin gerekliliği ve yararları açık bir biçimde ifade edilmelidir. Değerlendirme sonucunda başarılı çıkan personele ödül verilerek güdülenmesi sağlanmalıdır.

Durumlara Uygun Olmalı: Performans değerlendirilmesi yapıldığında çalışanın değerlendirmeyi işle ilgili olmasından ziyade genel olarak algılamasıdır. Dolayısıyla değerlendirme sisteminin iş çevresini tüm özelliklerini göz önünde bulunduracak biçimde yapılmalıdır.

Değerlendirme Sistemi Geçerli ve Güvenilir Olmalı: Performans değerlendirme sisteminin örgütün amacına uygun olarak hazırlanan ölçüm yöntemleri kullanılmalı ve çalışanları başarı seviyelerine uygun olarak belirlemelidir. Ayrıca değerlendirme açık ve anlaşılır bir biçimde olup, bu konuda yetkili kişilerce uygulanmalıdır.

Kapsamlı Olmalı: Performans değerlendirme sistemi çalışanı, yapılan işin niteliklerini, çalışma ortamını ve çalışma koşullarını bir bütün olarak incelemelidir.

Sürekli Olmalı: Personel değerlendirmeleri sürekli ve düzenli olarak yapılmalı ve kayıtları tutulmalıdır.

Personelin Katılımına Olanak Tanınmalı: Personel değerlendirme sistemi üstler tarafından düzenlenip uygulandığı zaman astlar tarafından olumsuz olarak karşılanabilir. Bu süreç çalışanlarla birlikte yürütüldüğü zaman daha iyi sonuçlar vermektedir.

3.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirme yöntemlerine yönelik birçok yaklaşım ve metot mevcuttur. Örgütler performans değerlendirme aşamasında kullanacakları yöntemleri ise amaçlarına ve personellerin özelliklerine göre belirlerler. Gerek gördüklerinde ise birkaç performans değerlendirme yöntemini aynı anda kullanabilmekteler (Eymür, 2009: 51).

Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemi

Sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemleri maliyeti düşük olup ve en kolay uygulanan yöntemlerdendir. Özellikle az sayıda personele sahip örgütlerde uygulanmaktadır. Fakat sıralama yönteminde değerlendirmenin tek bir değerleyici tarafından yapılmasından kaynaklı olarak, değerlendirilmenin nesnellik boyutu tartışmaya açık olmaktadır (Dolgun vd., 2010, s. 177).

Sıralama yönteminde, çalışanlar performanslarına göre sıralandırılır ve bu sıralama iki türlü yapılmaktadır. Bunlardan biri basit sıralama yöntemidir. Bu yöntemde değerlendirmeyi yapan kişinin tamamen değer yargılarına göre işgörenleri en iyiden en kötüye doğru sıralama yapmasıdır. Diğeri ise alternatif sıralama yöntemidir. Bu yöntemde ise değerlendirilme tek bir kritere dayalı olarak yapılır. En iyi işgören listenin başına en kötü işgören listenin sonuna yazılır ve ikinci en iyi işgören listenin baştan ikinci sırasına, ikinci en kötü işgören listenin sondan ikinci sırasına yazılarak devam eder. Bu yöntemle bütün işgörenler listelenmiş olunur (Dolgun vd., 2010, s. 177).

İkili karşılaştırma yöntemi ise basit sıralama yöntemine oranla daha sağlıklı bir değerlendirme fırsatı vermektedir. Bu yöntemde her bir işgören diğer bütün işgörenlerle tek tek karşılaştırılarak yapılır. İşgörenlerin adları kartlara yazılır ve yapılan her bir ikili karşılaştırmada başarılı olan işgörenin adının bulunduğu karta işaret konulur. Daha sonra bu işaretler toplanıp en çok işaret alandan en az işaret alana doğru başarı sıralaması yapılmaktadır (Ferecov, 2003: 3).

Grafik Değerlenme Yöntemi

Performans değerlendirme sisteminde en fazla kullanılan ve en eski ölçeklerdendir. Değerlendirmeci, bazı kriterler belirler ve bu kriterlere bir ile beş arasında puanlama yaparak çalışanları değerlendirir. Örneğin işin niteliği, teknik bilgi, grup ruhu, dakiklik ve girişimcilik gibi ölçüt belirlenip, çalışanları bu ölçütlere göre puanlayıp en iyi ve en kötü ölçüt tespit edilmektedir (Gavcar, vd., 2006: 34).

Bu metot belirli bir iş alanında yer alan işgörenlerin iş yapma konusundaki kişisel başarılarını genel olarak değerlendirmek amacıyla uygulanmaktadır. Bir departman da yer alan işgörelere veya işgörel sayısının az olduğu işletmeler için uygun bir ölçektir. Belirli zaman dilimlerinde yönetici tarafından çalışanın bireysel nitelikleri, işe ilgili tutumları ve işin çıktılarının değerlendirmesidir (Pınar, 2012: 38).

Kritik Olay Yöntemi

Değerlendiricinin çalışanın performansı ile alakalı olumlu ya da olumsuz davranışları açıklayan ifadeleri gözlemleyip, kayıt altına almasıdır. Bu ifadeler kritik olaylar olarak tanımlanılır. Bu yöntemde değerlendirici, çalışanın yetenekleri ya da sahip olduğu nitelikleri ile ilgilenmeyip, özellikle performansı için önem arz eden eylemler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Bilgin, vd., 2011, s. 158).

Değerlendirme süresi boyunca değerlendirmeyi yapan kişi, çalışanın performansını etkileyen başarılı ve başarısız davranışlarını belgelendirir. Bu belge çalışanın iş yapma sırasında nasıl davrandığını özetlemektedir. Değerlendirme süresi bitiminde insan kaynakları bölümünde her bir çalışan için kaydedilen bu özellikler (iş bilgisi, komutlara uyma, inisiyatif alma vb.) belirli ölçütlere göre gruplandırılır (Bilgin, vd., 2011, s. 158).

Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntem, sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemleri ile benzerlik taşımaktadır. Değerlendiricilerin değerlendirme aldıkları çalışanları, değerlendirme kriteri ya da tablosunun yüksek başarı gösteren yerde veya herhangi bir noktasında gruplandırmayı önlemek amacıyla oluşturdukları yöntemdir (Şeker, 2011: 34).

Bu yöntemde personel sayısının yüksek olduğu işletmelerde her bir personele özel belli başarı sonuçları yerine bireyler arasındaki karşılaştırmalar yüzdelik sayısal veriler biçiminde gösterilmektedir. Değerlendirme sonucunda işletmenin başarı düzeyi ağırlıklı olarak hangi yüzdelikte yer alıyorsa, o işletmenin başarı düzeyi olarak kabul edilir. Bu yüzdelik sayısal verilerin dağılım biçimleri ise genellikle şöyledir (Ertürk, 2011, s.181): %10 En Yüksek, %20 Yüksek, %40 Orta, %20 Düşük ve %10 Çok Düşük olarak kabul edilmektedir.

Kontrol Listesi Yöntemi

Personelin çalışmasını ve tutumlarını belirlemeye yönelik olarak bir dizi soruların yer aldığı listedir. Personeller listede yer alan soruları “evet- hayır” şeklinde yanıtlarlar. Listedeki sorular yanıtlandıktan sonra karşılığındaki değerler, değerlendirici tarafından hesaplanarak ortalamaları alınıp, ağırlıklı gelen cevaplar personelin başarıları derecesini belirlemiş olur (Okakın ve Şakar, 2015, s. 169).

360 Derece Başarı Değerlendirme Yöntemi

360 derece performans değerlendirme, karma performans değerlendirme yöntemi olarak da bilinmekte ve çağımızda en popüler performans değerlendirme yöntemlerinden biri sayılmaktadır (Ertürk, 2011, s.187). Bu yöntemde işgörenleri, üst yöneticileri, amirleri, çalışma arkadaşlar ve müşterileri gibi birçok kişiler tarafından performansı değerlendirilmektedir. Böylelikle çok kapsamlı bir değerlendirme elde edilmektedir. Yaklaşık olarak 100 yargıdan oluşan bir anket ile değerlendirme yapılmaktadır. Anket ölçümünde verimlilik, etkinlik, karlılık, giderlerden faydalanma, yaşam kalitesi, yaratıcılık ve edimsel nitelikler baz alınarak yapılmaktadır (Okakın ve Şakar, 2015, s. 172).

Çoklu değerlendirme sistemi olmasından dolayı her ne kadar objektif bir değerlendirme sistemi olarak algılansa da bu bütün kurumlar için geçerli değildir. Tarafsız olarak düşüncesini dile getirme, doğru eleştiri yapabilme kültürü yerleşmemiş kurumlarda iyi sonuçlar elde etmekten öte bazı ciddi sorunlara bile neden olabilmektedir. Dolayısıyla bu yöntemden etkin bir biçimde sonuç alınmak isteniyorsa, iletişimin demokratik, eşit ve katılımcı biçimde yapıldığı bir ortamın olması, bu konuda çalışanların ve yöneticilerin eğitilmesi, ayrıca çalışanların da

sürece katılımını sağlayarak uygulanması gerekmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2005, s. 224).

3.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE YAPILAN HATALAR VE KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Başarı değerlendirme yöntemlerinin çoğunda, ölçümü yapacak kişilerin gözlem ve yargılarında tarafsız ve önyargısız olacak şekilde değerlendirecekleri düşünülmüş ve hazırlanmıştır. Ancak bu yöntemlerin uygulama kısmına bakıldığında değerlendirmeyi yapan kişilerden kaynaklı çeşitli hatalar nedeniyle sistemlerin etkinliğinin ciddi derecede sarsıldığı görülmektedir. Hataların yapılma nedenlerinden bir kısmı sistemi iyi bilmemekten ve sistemin özellikleri konusunda doğru bilgi sağlamamaktan kaynaklandığı görülmektedir. Sistemin öğretilmesi konusunda yapılan bilgilendirmelerin eksikliğinden ya da değerlendirmeyi yapacak bireylerin bu doğrultudaki ihmalkârlıklarından kaynaklı hataların önlenmesi ve mevcut hataların giderilme konusunda ise eğitimin önemli bir yeri vardır (Dilsiz, 2006: 112).

Performans değerlendirme sürecinde, uygulanan değerlendirme yöntemlerinin doğru sonuçlar vermesi ve yarar sağlaması amacıyla yapılan hataların bilinmesi, buna göre önlemler alınıp yeniden oluşacak hataların önüne geçilmesi süreç için büyük önem göstermektedir.

Teknik

Başarı değerlendirme formunun hatalı, eksik ve dikkatli davranılmadan hızlı bir biçimde hazırlanması, ölçütlerin belirlenmesinde güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılmaması; ölçütte kullanılan dilin anlaşılabilmesi, değerlendiriciye yeterince bilgi ve eğitimin verilmemesi gibi teknik hataları kapsar (Budak, 2016, s. 499).

Halo Etkisi

Bir obje, olay veya kişinin tek bir özelliğinden yola çıkarak, onun hakkında genel bir yargıya varılması durumu halo etkisi olarak ifade edilir (Çıta ve Keçecioğlu, 2015: 25).

Genel olarak halo etkisi değerlendirme yapacak kişinin, değerlendirecek kişiyi değerlendirirken; genel bir izlenimin hükmünde kalması, kişinin ya da objenin belirgin bir özelliğinin tesirinde kalıp diğer bütün niteliklerini bu doğrultuda algılama biçimidir (Alatlı, 2012: 10).

Performans değerlendirme de ise yöneticinin personeli değerlendirmeye almadan önce, personel hakkında olumlu veya olumsuz düşünceye sahipse bu durum değerlendirme sürecine yansıyacaktır. Personelin çalışmasının baz alınması yerine daha önceki herhangi bir durumunun etkisi alınmış olacak. Bu da değerlendirmenin objektif yapılmasını engelleyecektir (Geylan, 1999, s. 148).

Böyle hataların minimum seviyeye düşürmek ya da hiç yaşanmamasını sağlamak amacıyla pek çok önerme geliştirilmiştir. Değerlendirme yapmakla görevli kişilerin bu tarz hataları kasti olarak yapmadıkları düşünülerek, eğitimlerle değerlendiricinin bilinçleneceği ve böylelikle bu tür hataları önlemiş olacaktır. Ayrıca değerlendirme ölçeğinde yer alan puanlamalar, personelin başarısına ilişkin olarak hangi durumları göz önünde bulundurarak verildiği, değerlendirici tarafından olayların belirtilme ve örnekler sunulması da hataların yaşanmasını engellemiş olacaktır (İlyas, 2016: 66).

Kontrast Hataları

Değerlendiricilerin kısa süre içerisinde birçok kişiyi peş peşe alıp birbiriyle karşılaştırıp, değerlendirme yapmalarıdır. Yapılan bu değerlendirme pek objektif sayılmamaktadır. Çünkü değerlendirmeye alınan bir kişi kendinden önce değerlendirmeye alınan kişilerin performansından etkilenmektedir. Örneğin performansı düşük bir kişi kendisinden daha da performansı düşük bir kaç kişiden sonra değerlendirmeye alındığında, yöneticiler performansını yüksek olarak algılayabilirler. Çünkü kendisinden önceki kişilere göre performans değerlendirme yapıldı. Aynı durum yüksek performanslı bir kişi içinde geçerlidir. Eğer kendisinden öncekilerin performansı daha yüksekse o düşük performanslı olarak görülebilir (Çotul, 2014: 42).

Kontrast hataların önüne geçmek için, bilhassa başarı değerlendirme ölçütlerinin oluşturulması ve değerlendirmeye alınan bireylerin başarılı ya da

başarısız olarak iki kısım şeklinde değerlendirmeye alınması yerine karışık olarak alınmasıyla önlenebilmektedir (Cengiz, 2008: 87).

Yakın Zaman Etkisi

Başarı değerlendirme süreci yaklaştığında değerlendirmeye görevli kişi bu konu hakkında verileri toplayıp elde etmeye çalışır. Değerlendirilecek kişilerden bazıları başarısız olmalarına rağmen bu zamanı göz önünde bulundurarak bu süre zarfında daha çok çalışıp başarı göstermeye başlarlar ve başarılı olarak değerlendirilirler. Bazıları ise önceleri çok çalışıp başarılı olmalarına rağmen bu süreçte az çalışıp ve başarı göstermediklerinden dolayı başarısız olarak değerlendirilirler. Dolayısıyla bu da değerlendirmede hataya neden olabilmektedir ve değerlendiricinin sadece bu süreyi baz almasına yakın zaman etkisi denilmektedir. Yakın zaman etkisinden dolayı ortaya çıkan hatanın giderilmesi için, değerlendirmenin düzenli aralıklarla uygulanması ya da değerlendirmeye alınan kişilerin bütün zamanları baz alınarak ölçülmesi gerekir (Kayar, 2015: 53; Can, vd., 1998: 168-169).

Merkezi Eğilim

Merkezi eğilimde değerlendirmenin ortada olması durumudur. Başarı değerlendirme kriteri olarak beşli ölçütün (1 çok iyi, 5 çok kötü) kullanılması ve değerlendirmeye alınan bütün kişilerin orta noktada 3 olarak ölçülmesidir (Kayar, 2015: 53). Böylelikle değerlendirmeye alınan kişiler için başarılı ya da başarısız oldukları ölçülmemektedir. Bu durumda yönetici değerlendirmeye alınan kişilere başarılı ya da başarısız olma hakkında herhangi bir ifade kullanmamakta ve bu konuda uyarı yapmaktan kaçınmaktadır. Yapılan bu değerlendirme, kuruma ve çalışanlara herhangi bir katkı sağlamamaktadır. Ayrıca çalışan başarısı hakkında hiçbir bilgi elde edemediği gibi gelişimine katkı sağlayacak bir sonuca da varamamaktadır. Kurum ise çalışanlarından hangisinin performansının artırılması gerektiğini ve hangisinin eğitime ihtiyacı olduğunu belirlememektedir (Cengiz, 2008: 87).

Önyargı Etkisi

Kimi zaman değerlendirmeciler, değerlendirme yaparken ön yargılı davranabiliyorlar. Değerlendirmeye aldıkları personellerin yaşını, cinsiyeti, ırkını gibi kişisel faktörleri ya da geçmişte herhangi biriyle olumsuz bir olayın yaşanması sonucu değerlendirme yaparken bunları göz önünde bulundurabiliyorlar ve buna göre düşük performanslı sayabiliyorlar. Dolayısıyla değerlendirmecilerin, önyargısız bir biçimde değerlendirme kriterlerine, çalışanların kendi görev tanımlamalarına göre ve çalışanların kişisel başarılarına dayalı bir biçimde performans değerlendirme yaparak bu tarz hataların önüne geçilebilir (Beyoğlu, 2016: 39).

Aşırı Hoşgörü ve Aşırı Katılık Etkisi

İşgören değerlendirmesinde en fazla yapılan hatalardan biridir. Çünkü değerlendirme insan davranışına yönelik olup ve insan tarafından yapılması bu durumun meydana gelmesinde etkilidir (Helvacı, 2002: 161).

Değerlendirme yapılırken kimi işgörenlere hak ettiklerinden daha az puan, kimilerine ise hak etmedikleri halde daha çok puan verilmesidir. Dolayısıyla aşırı hoşgörü ve aşırı katılık hatalarının ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır (Helvacı, 2002: 161). Başarı değerlendirmesinde en yüksek notun beş ve en düşük notun bir olduğu değerlendirme ölçeğinde, çalışanlara başarı puanı olarak dört ve beşin verilmesi aşırı hoşgörü, bir ve ikinin verilmesi ise aşırı katılık durumudur. Burada işgörenin gerçek performansından daha ziyade değerlendiricinin kişisel kanaatinden yola çıkarak puanlamasıdır (Çıta ve Keçecioğlu, 2015: 25).

Tek Yönlü Ölçüt

İşgörenlerin başarı değerlendirmesinde genellikle işin kriter ve standartlarına göre yapılmaktadır. Bazı işler ise tek bir kriter yerine birden çok kritere sahip olabilmektedir. İşte burada tek yönlü ölçüt hatası devreye girmektedir. Değerlendirmecinin, değerlendirme yaparken çalışanın yaptığı işle ilgili tek bir kriteri baz alarak değerlendirmesidir. Çalışanın yaptığı iş ve o işi için seçilen kritere göre değerlendirme sonucu olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örneğin satış işini

yapan bir kişi hem iyi diyaloglar kurmalı hem de ürünün satışını sağlayıp kendisine verilen kotayı doldurmalıdır. Bu kişi müşterileriyle iyi iletişim kurabiliyor ve onlar tarafından seviliyor ve buna rağmen satış kotasını dolduramamaktadır. Burada değerlendirme kriteri olarak sadece iletişimi ölçüt alınırsa performansı yüksek çıkar. Bu da hataya neden olur çünkü tek bir kriter gere göre ölçüm yapıldı ve performans değerlendirmesi doğru yapılmadı (Erdemir, 2015, s.176).

İşler Arasındaki Bağlılığın Dikkate Alınmaması

Günümüzde kurumlarda yoğun bir şekilde işbölümü yapılarak işler yürütölmektedir. Yapılan bu işbölümüyle birlikte işler arasındaki bağıllık derecesi de artmıştır. Performans değerlendirmede ise bu işbölümünün bağıllık düzeyinin dikkate alınmadan yapılmasıdır. Böyle bir değerlendirmede kendisinden önceki kişinin iyi çalışmaması ve kendisine gelmesi gereken ürünün geç gelmesi ya da hatalı gelmesi gibi durumlarda verimliliği düşen bir işgören düşük performanslı olarak kabul edilebilir. Bir değer durumsa kendisi ne kadar başarılı olursa olsun, kendisinden önceki kişi daha başarılıysa yine düşük performanslı sayılabilir. Bu durumun tam terside yaşanabilir. Başarılı olmayan bir çalışanın çıktılarıyla işe devam eden başarısız başka bir işgören işi kendisinden öncekine göre bir nebze de olsa daha iyi ya da daha hızlı yaptıysa yüksek performanslı sayılabilir (Can, vd., 1998, s. 169).

3.7. ÇALIŞAN PERFORMANSINI ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

İş dünyasının giderek küreselleşmesiyle birlikte örgütlerin büyümesi, uluslararası boyutta gelişmeler sağlaması ve en önemlisi varlığının devamlılığını sağlaması, performansın devamlı gelişmesini ve performansın artırmasını sağlayacak yönetme biçimlerine ve kabiliyetlerine bağıdır. Başarının olması, birçok faktörün bir arada ve birbiriyle uyumlu halde olması durumunda sağlanır. Bu faktörler ise kişisel, çevresel ve örgütsel seldir. İş hayatına bağı faktörler çalışanlar üzerinde ayrı etkiler oluşturabilmekte ve çevresel faktörlerin ise performansı pozitif ya da negatif yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca bu konuda yapılan çalışmalar, genel olarak işgörenlerin işteki performanslarının da dönem dönem değişkenlik gösterdiğini ve bu

değişkenliklerin ise çeşitli faktörlere bağlı olarak meydana geldiğini açıklamıştır (Aydın, 2010: 31).

Bireysel Faktörler: Bireyin kişilik yapısı, işle ilgili bilgi, yetenek ve kabiliyet düzeyi yer alır. Bunlar işgören performansı etkileyen önemli etkenler arasında sayılmaktadır (Kayar, 2015: 54).

Örgütsel Faktörler: Örgütün çalışma koşulu, iş tasarımı, çalışma ortamı ve ekipmanları, kültürel yapısı, yapısal sınıf düzeyi, kurum içi ilişkileri, yönetim şekli ve yönetim politikası gibi kuruma ait yapısal özellikleri kapsar. Birçok çalışmada örgütsel faktörlerin işgören performansını etkileyen en önemli özellik olduğu belirtilmiştir. Örneğin işgörenlere kariyer planlaması yapılması ve bu doğrultuda gelişimlerine ve ilerlemelerine imkân sağlanıp yükselme olanağının sunulması çalışanların performans düzeyini olumlu derecede etkileyebilmektedir (Kayar, 2015: 54).

Çevresel Faktörler: Kültürel, sosyal, toplumsal, ekonomik ve politik dış çevre öğeleri sayılmaktadır. Çevresel faktörler örgüt üzerinde dolayısıyla örgütte yer alan çalışanlar üzerinde etkili olabilmektedir (Kayar, 2015: 54). Dış çevre faktörleri dolaylı ya da dolaysız olarak işgörenlerin tutumlarını etkiler böylelikle performansına da etki etmiş olur (Yıldırım 2011: 20).

Örgüt için çevresel faktörler son derece önemlidir. Çünkü çevresel faktörlerden kaynaklı değişimler ve gelişimler örgütleri etkisi altına alıp kimi zaman fırsatlar yaratırken kimi zamanda tehditler oluşturabilir Bunlardan biri de örgüt performansıdır. Dolayısıyla örgütler dış çevrede meydana gelen değişimleri takip etmeli, tehdit unsurlarına karşı önlemler almalı ve gerekli görüldüğünde ise uyum sağlanmalıdır (Yıldırım 2011: 21).

3.8. PERFORMANS DEĞERLEMENİN YARARLARI

Örgütlerde doğru işleyen bir performans değerlendirme sisteminin olması yöneticilere, çalışanlara ve işletmeye önemli bazı yararlar sağlar. Bu yararlar ise başlıklar atında şöyle açıklanmıştır (Akçakanat, 2009: 10).

Yöneticiler Açısından Yararları

Performans değerlendirme kavramın kurumlarda uygulanması, örgütleri kontrol eden yöneticilerin iş yüklerini kolaylaştırmak bakımından birçok yarar sağlamaktadır. Bu yararlar şunlardır (Akçakanat, 2009: 10):

- Planlama ve kontrol fonksiyonlarında daha çok hakim olabilme ve böylelikle çalışanların performans gelişimini sağlayabilme,
- Çalışanlarla iletişim ve bağların daha pozitif bir durum haline gelmesi,
- Çalışanların başarılı ve gelişmesi gereken yönlerinin daha kolay tespit edilmesi ve bu yönde onlara destek sağlanması,
- Çalışanların değerlendirilme aşamasında, yöneticilerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini de görmeleri,
- Çalışanların daha yakından tanınması, yöneticilere yetki devrinin kolaylaştırmasını sağlar ve yönetsel becerilerin gelişmesine de katkıda bulunur.

Çalışanlar Açısından Yararları

Performans değerlemenin çalışanlara sağladığı yararlar ise şöyle ifade edilmektedir (Uyargil, 2015, s. 10):

- Üstlerin kendilerinden ne talep ettiklerini ve performanslarının hangi kriterlere göre değerlendirildiğini bilmiş olurlar.
- Başarılı ve başarısız yönlerini öğrenme şansı bulup, bunları geliştirmeye çalışırlar.
- Örgütte aldıkları rol ve görevleri daha doğru kavrarlar.

- Değerlendirme sonucunda olumlu geri beslenme sağlamaları doğrultusunda, işe olan bağlılıkları, tatmin düzeyleri ve kendilerine olan güven duyguları artmaktadır.

İşletme Açısından Yararları

Performans değerlendirmenin yöneticiler ve çalışanlar için sağladığı yararlar, işletmenin tamamı için daha yaygın faydalar sağlamaktadır. Bunlar ise şöyle özetlenebilmektedir (Uyargil, 2015, s. 10):

- Örgütün, dinamiğini, verimliliğinin ve kazançlılığını artmasını sağlar,
- İşletmede üretilen mal ve ya hizmetin niteliği artar,
- Çalışanlara verilen eğitimler ve eğitim giderleri için ayrılan paralar, daha doğru kullanılır ve daha uygun eğitimin verilmesi sağlanır,
- Kişilerin yetenekleri belirlenir ve kişileri yeteneklerine uygun işlerde çalıştırıp, verimlilik artışı elde edilmiş olur.

3.9. ÇALIŞAN PERFORMANSI İLE İLGİLİ TÜRKİYE'DE YAPILMIŞ ÇALIŞMA ÖRNEKLERİ

Literatür taraması yapıldığında performans ile ilgili birçok çalışmaya ulaşılmıştır ve bazı çalışma örnekleri amaç ve sonuçları ile birlikte verilmiştir.

- Türkoğlu ve Yurdakul (2017: 88), iş doyumu ile performans arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, mobilya sektöründe çalışan 362 kişiye uyguladıkları anket sonucunda iş tatmini ve iş tatminsizliği ile performans arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmişler. Ayrıca demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem ile iş tatmini ve performans arasında ilişki bulunurken, medeni durumda anlamlı bir fark bulunmamıştır.
- Aydemir ve Erdoğan (2013: 127-128), üretim sektöründe yer alan çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, ücret tatmini, iş tatmini ve performans

arasında ilişki olup olmadığını, ilişkinin olması durumunda yönünün ve şiddetinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Ücret politikalarının ücret tatminini etkilediğini ve ücret tatminin sağlanması durumunda ise iş tatminini ve çalışan performansında olumlu yönde yükseliş olacağı sonucuna ulaşmışlar.

- Yazıcıoğlu (2010: 243), Türkiye ve Kazakistan'da görev yapan öğretmenler üzerinde yaptığı makale çalışmasında iş tatmini ile performans düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve ikisi arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca iş tatmini ve performans arasındaki ilişkinin cinsiyet ve çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiğini tespit etmiştir.
- Yelboğa (2006: 198), finans sektöründe çalışan 177 kişiyle gerçekleştirdiği çalışmasında kişilik özelliklerinin iş performansı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamış. Yelboğa bu çalışmasıyla iş performansı ile kişilik özelliklerinin birbiriyle etkileşim içinde olduğunu belirlemiş. Bununla birlikte ilerdeki çalışmalarda genel olan beş faktör kişilik özelliklerinin, alt boyutlarını değerlendiren kişilik envanterlerinin kullanılması, daha ayrıntılı sonuçlara ulaşılabileceğini önermiştir. İyigün (2014) ise tez çalışmasında kişilik özelliklerinden olan beş faktör kişiliği ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Farklı sektörlerden çalışan 759 kişiye uyguladığı anket çalışmasında yaptığı analizler sonucunda beş faktör kişilik özelliklerinden olan dışadönüklük, uyumluluk, deneyimlere açıklık ve sorumluluk kişilik özelliklerinin iş performansını arttırdığı ancak duygusal tutarlılık özelliğinin iş performansı ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içinde olmadığı sonucuna varmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM, ANALİZ, BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, evren ve örnekleme, araştırmanın yöntemi ve kullanılan ölçekler ile analiz ve bulgular açıklanmaktadır.

4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ANALİZİ

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, çalışanların iş tatmini ve performansı arasındaki ilişkide beş faktör kişilik özelliklerinin rolünü saptamaktır. Ayrıca demografik değişkenlerin bireylerin iş tatminleri ve performansları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını belirlemek çalışmanın diğer bir amacıdır.

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte giderek artan rekabet ve sürekli yeni iş kollarının ortaya çıkması iş yaşamında ayakta kalabilmeyi giderek zorlaştırmıştır. Bundan dolayı örgütlerin çağa ayak uydurmaları, rekabet gücü elde etmeleri ve özellikle güçlü bir biçimde süreklilik sağlamaları açısından çalışanlarına önem vermeleri ve çalışanlarının memnuniyetlerini sağlamalıdır. Dolayısıyla çalışanların tatmin düzeylerini ve etkinliklerini artırmak, çalışanlardan yüksek performans ve verimlilik sağlamak birçok faktöre bağlı olmakla beraber en önemli faktörlerden biri de çalışanların kişilik özellikleridir. Örgütler personel alırken ya da mevcut çalışanlarına iş dağılımı yaparken, bireylerin bilgi ve becerileri kadar kişilik özelliklerini de dikkate almaları, mümkün olduğunca örgütün yapısına ve yapılan işe uygun kişilik özelliklerine sahip bireyleri tercih etmelidirler.

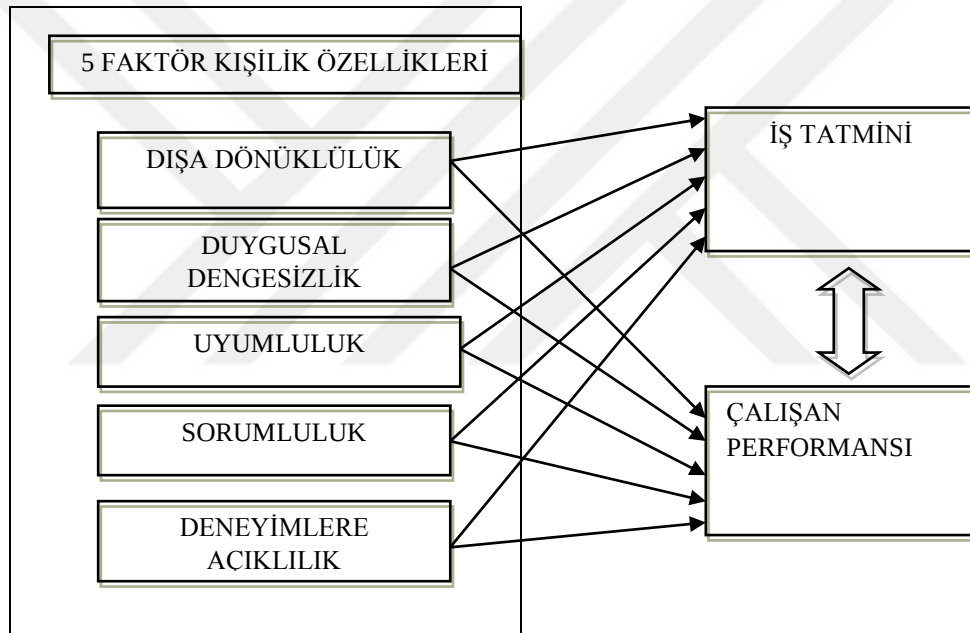
Bu çalışma da çalışanların iş tatmini ve performansı arasındaki ilişkide genel olarak kabul edilen kişilik özelliklerinden biri olan beş faktör kişilik özelliklerinin rolünü saptamak, beş faktör kişilik özelliklerinin iş tatmini ve performans ilişkisi bağlamında etkisini ortaya çıkararak örgütler açısından önemini ortaya koymak ve literatüre katkı sağlamaktır.

4.1.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma tek bir kurumun çalışanları baz alınarak yapılmıştır. İş tatminini ve çalışan performansını bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere birçok faktörün etkilemesiyle zaman içinde değişkenlik gösterebilmesinden dolayı çalışmanın sonuçları tüm örgütlere genellenemez.

4.1.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın amacı doğrultusunda ortaya çıkan araştırma modeli ve hipotezler aşağıda verilmiştir.



Şekil 8: Araştırma Modeli

Şekil 8’de beş faktör kişilik özelliklerinin iş tatmini ve çalışan performansı arasındaki ilişkisini ortaya çıkarmak üzere tasarlanan araştırma modeli yer almaktadır. Araştırmanın üç ana başlık altında toplanan ve toplamda 17 tane hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

Araştırmanın Hipotezleri

H₁: İş Tatmini İle Demografik Değişkenlerle İlişkili Hipotezler

H_{1.1}: Çalışanların iş tatmin düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{1.2}: Çalışanların iş tatmin düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{1.3}: Çalışanların iş tatmin düzeyleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{1.4}: Çalışanların iş tatmin düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{1.5}: Çalışanların iş tatmin düzeyleri gelire göre farklılık göstermektedir.

H_{1.6}: Çalışanların iş tatmin düzeyleri kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{1.7}: Çalışanların iş tatmin düzeyleri kurumdaki görevlerine göre farklılık göstermektedir.

H₂: Performans İle Demografik Değişkenlerle İlişkili Hipotezler

H_{2.1}: Çalışanların performans düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{2.2}: Çalışanların performans düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{2.3}: Çalışanların performans düzeyleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{2.4}: Çalışanların iş tatmin düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{2.5}: Çalışanların performans düzeyleri gelire göre farklılık göstermektedir.

H_{2.6}: Çalışanların performans düzeyleri kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{2.7}: Çalışanların performans düzeyleri kurumdaki görevlerine göre farklılık göstermektedir.

H₃: İş tatmini, Performans, Beş Faktör Kişilik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{3.1}: İş tatmini ve Performans arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{3.2}: İş tatmini ve Beş Faktör Kişilik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{3.3}: Performans ve Beş Faktör Kişilik arasında anlamlı ilişki vardır.

4.1.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Çiğli Belediyesi İdari Birimde yer alan 147 çalışandan oluşmaktadır. Örneklem ise araştırmaya gönüllü olarak katılan 48 (%44,4) kadın ve 60 (%55,6) erkek olmak üzere toplam 108 çalışandan oluşmaktadır. Ayrıca eksik ve geçersiz olan 11 anket analize tabi tutulmamıştır.

4.1.5. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Sosyal bilimlerle ilgili yapılan incelemelerin temelini insan faktörü oluşturmaktadır. Dolayısıyla insanlardan direkt bilgi elde etmenin, veri toplamanın birçok yolunun olmasıyla birlikte bunlardan biri de ankettir. Anket yöntemi, ilk elden data sağlama şeklidir (Özdamar vd., 1999, s. 81). Bu yöntem, kısa sürede çok sayıda bilgiyi ekonomik bir biçimde toplama olanağını sunmaktadır. Ayrıca sağlanan verilerin ölçülü olması analizinin daha kolay yapılmasının da imkanını vermektedir (Altunışık vd., 2007, s. 58). Bu çalışmada da anket yöntemi tercih edilmiştir. Anketler kolayda örneklem yoluyla katılımcılara dağıtılarak yüz yüze uygulanmıştır.

Anket formu dört kısımdan ve toplam 67 sorudan oluşmaktadır. İlk kısımdaki 7 soru demografik değişkenlerle (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, gelir durumu, kurumdaki görevi) ilgilidir. İkinci kısımda yer alan 25 soru iş tatmini ve üçüncü kısımda yer alan 10 soru ise performans ile ilgilidir. Son kısımda yer alan 25 soru ise çalışanların beş faktör kişilik özellikleri ile ilgili olmaktadır. Anket 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiş olup, sorulan her sorunun karşılığı ise şöyle tanımlanmaktadır; 1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum.

Katılımcıların kişilik özelliklerinin ölçülmesinde, Costa ve McCrae (1987) tarafından oluşturulan ve Türkçeye uyarlaması Somer ve arkadaşları (2002) tarafından yapılan “Beş Faktör Kişilik Ölçeği (5FKÖ)” temel alınarak ve çeşitli literatür incelemesinden sonra geçerliliği ve güvenilirliği test edilerek geliştirdiği Demir’in (2012), bu ölçeğin her alt boyut için 5 yargı ifadesini içeren toplam 25 sorudan oluşan ölçek ile “İş Tatmini Ölçeği” yine Demir’in (2012), 25 soruluk iş tatmini ölçeğinden yararlanılmıştır. 10 sorudan oluşan “Performans Değerleme Ölçeği” ise Radbeh’in (2014) geliştirdiği geçerlilik ve güvenilirliği test edilen ölçekten yararlanılmıştır.

4.1.6. Analiz ve Bulgular

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 22 paket Programı aracılığı ile istatistiki analizler gerçekleştirilmiştir. Analiz kapsamında katılımcıların demografik özelliklerine yönelik frekans analizi, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği için Faktör

analizleri ve Cronbach Alpha analizi yapılmıştır. Hipotezlere yönelik ise bağımsız örneklem T testi ve tek yönlü Varyans analizi, gruplar arası farklılığın incelenmesinde Posthoc testlerden Scheffe ve Dunnet C testleri, değişkenler arası ilişkilerde ise Korelasyon ve Regresyon analizleri uygulanmıştır. Çalışmanın demografik verilerine ait bulgular Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4: Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Demografik Veriler			Demografik Veriler		
Cinsiyet	Frekans	Yüzdelik	Medeni Durum	Frekans	Yüzdelik
Kadın	48	44	Bekar	25	23
Erkek	60	56	Evli	83	77
Toplam	108	100	Toplam	108	100
Yaş	Frekans	Yüzdelik	Gelir	Frekans	Yüzdelik
30 yaş ve altı	24	22	2500TL ve altı	21	20
31-40 yaş	37	34	2501-4000 TL	37	34
41-50 yaş	29	27	4001-6000 TL	23	21
51 yaş ve üstü	18	17	6001 TL ve üzeri	27	25
Toplam	108	100	Toplam	108	100
Eğitim	Frekans	Yüzdelik	Kurumdaki Görevi	Frekans	Yüzdelik
İlköğretim	20	18	İşçi	46	43
Lise	22	21	Memur	39	36
Önlisans	18	17	Yönetici	23	21
Lisans	28	26	Toplam	108	100
Lisansüstü	20	18			
Toplam	108	100	Kurumda Çalışma Süresi	Frekans	Yüzdelik
			1-5 yıl	27	25
			6-10 yıl	27	25
			11-15 yıl	25	23
			16 yıl ve üzeri	29	27
			Toplam	108	100

Tablo 4’te görüldüğü üzere katılımcıların %44’ü kadın; %56’sı erkek, % 23’ü bekâr ve %77’si evlidir. Katılımcıların %22’si 30 yaş ve altı, %34’ü 31-40 yaş, %27’si 41-50 yaş, %17’si 51 ve üzeri yaş aralığında yer almaktalar. Katılımcıların %43’ü işçi, %36’sı memur ve %21’i ise yönetici olarak kurumda görev almaktalar. Katılımcıların %18’i ilköğretim, %21’i lise, %17’si önlisans, %26’sı lisans ve %18’i lisansüstü eğitim düzeyine sahiplerdir. Katılımcıların %20’si 2500 TL ve altı, %34’ü

2501 TL ve 4000 TL arası, %21'i 4001 TL ve 6000 TL arası, %25'i 6001 TL ve üzeri gelire sahiplerdir. Son olarak katılımcıların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında %25'inin 1-5 yıl, %25'inin 6-10 yıl, %23'ünün 11-15 yıl ve %27'sinin 16 yıl ve üzeri sürede kurumda çalıştıkları görülmektedir.

Çalışmada kullanılan ölçeğin geçerlilik (faktör analizi) ve güvenilirlik (Cronbach Alpha) analizleri yapılmış olup, Tablo 5'te İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu ve Tablo 6'da İş tatmini Faktör Analizi Sonucu gösterilmiştir.

Tablo 5: İş Tatmini Ölçeği Güvenirlik Analizi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,848
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square df	1526,209 300
	Sig	,000

Ölçeğe ait KMO katsayısı (0,848) ve Bartlett's Küresellik Testi ($p < 0,05$) sonuçları, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

İş tatmini ölçeği dört boyuttan (faktörden) oluşmaktadır. Ölçeği oluşturan faktörler, maddelerin faktör yükleri ve faktörlerin güvenilirlik değerleri Tablo 6'daki gibidir.

Tablo 6: İş Tatmini Faktör Analizi Bulguları

Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Cronbach α
1.Faktör: Kurum imajı		8,976	35,904	,883
25.Kurumsal etik yaklaşımıyla örnek bir kurumdur.	,812			
24.Bu kurumun diğer benzer kurumlar arasında saygın bir yeri olduğu inancındayım	,746			
13.Görevde yükseltmelerde görevdeki başarı dikkate alınmaktadır.	,739			
23.Bu kurum benim için bir prestij kaynağıdır.	,733			
21.Kurum içi etkin iletişim yöntem ve araçları bulunmaktadır (toplantı, duyuru, yayınlar vb.)	,697			
14.Kurum içi terfi ve atamalarda adil ve tarafsızlık ilkesine uyulmaktadır	,697			
6.Yöneticim, tarafsız ve adildir.	,606			
19.Çalışanlara sağlanan sosyal olanaklardan tüm çalışanlar eşit imkanlarda yararlanmaktadır.	,577			
18.Kurumun sosyal imkânları (ulaşım, sağlık, lojman, kreş, spor tesisleri, yemek hizmeti, kafeterya, kütüphane, internet olanakları vb.) beklentileri karşılamaktadır.	,540			
2. Faktör: İş arkadaşları		3,740	1 4,961	,815
7.İş arkadaşlarım arasında, işbirliği, yardımlaşma ve güvene dayalı ilişkiler mevcuttur.	,602			
8.İş arkadaşlarım saygılı ve nezaketlidir.	,557			
9.İş arkadaşlarım her türlü ayrımcılığa karşıdırlar.	,553			
3. Faktör: Yönetici ve Yönetim anlayışı		2,954	11,816	,737
4.Yöneticim çalışanların fikirlerini önemser ve destek verir.	,513			
5.Yöneticim çalışanlarına karşı tutumu, güven verici ve saygılıdır.	,473			
15.Görevde yükselme beklentilerimi gerçekleştirebilme imkânı bulmaktayım.	,422			
4. Faktör: Çalışma ortamı		2,334	9,337	,796
12.İş ortamımda işimi iyi yapabilmek için gerekli donanım ve ekipman bulunmaktadır.	,621			
11.Çalışma ortamındaki yerleşim düzeni işimi daha iyi yapmamı sağlamaktadır.	,559			
10.Fiziki ortamdan (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, vs.) memnunum	,537			

Tablo 6’da görüldüğü üzere ölçeği oluşturan 4 faktör altında yer alan toplam 18 madde, toplam varyansın %72’sini açıklamaktadır. Herhangi bir faktöre girmeyen ya da faktör yükü 0,40’ın altında olan 7 madde (1,2,3,16,17,20,22) analiz dışında bırakılmıştır. Faktör yüklerine göre İş Tatmini ölçeği için 1. Faktör kurum imajı, 2.

Faktör iş arkadaşları, 3. Faktör yönetici ve yönetim anlayışı ve 4. Faktör çalışma ortamı olarak belirlenmiştir. Analizlere devam ederken ilgili isimleri kullanılacaktır.

Çalışmanın performansa yönelik güvenilirliği Tablo 7’de verilmiştir

Tablo 7: Performans Ölçeği Güvenirlik Analizi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,895
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	887,494
	df	45
	Sig	,000

Ölçeğe ait KMO katsayısı (0,895) ve Bartlett's Küresellik Testi ($p < 0,05$) sonuçları, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçek faktör analizine uygun olsa da yapılan faktör analizine göre ölçeğin alt boyutlardan oluşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sebeple farklı faktörler yer almadığı için performans ölçeğini tek boyut (faktör) analize tabi tutulmuştur. Performans ölçeğinin güvenilirlik değeri ise **(Cronbach a) 0,932’dir.**

Tablo 8’de Kişilik Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonucu ve Tablo 9’da Kişilik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları yer almaktadır.

Tablo 8: Kişilik Ölçeği Güvenirlik Analizi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,796
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1281,267
	df	300
	Sig	,000

Ölçeğe ait KMO katsayısı (0,796) ve Bartlett's Küresellik Testi ($p < 0,05$) sonuçları, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Kişilik Ölçeği 5 boyuttan (faktörden) oluşmaktadır. Ölçeği oluşturan faktörler, maddelerin faktör yükleri ve faktörlerin güvenilirlik değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 9: Kişilik Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Cronbach α
1.Faktör: Dışa dönük		7,440	29,761	,821
3.Girişken birisi olarak görürüm.	,726			
1.Konuşkan, neşeli, hareketli, arkadaş	,680			
4.Sosyal, rahat, dikkat çekmekten rahatsız olmayan biri olarak görürüm	,654			
2.Yarışmacı, baskın, birisi olarak görürüm.	,469			
2. Faktör: Uyumluluk		4,551	18,206	,802
7.Eleştiriye açık birisi olarak görürüm.	,702			
6.Başkalarını düşünen, merhametli, anlayışlı, verici, geçimli, yumuşak kalpli birisi olarak görürüm.	,667			
8.Önyargısız birisi olarak görürüm.	,590			
10.Dik kafalı, kinci, inatçı, tartışmacı birisi olarak görürüm.	,535			
3. Faktör: Sorumluluk		2,750	11,001	,798
14.Kurallara bağlı, temkinli birisi olarak görürüm.	,639			
13.Amaçlı, başarı motivasyonu yüksek birisi olarak görürüm.	,608			
12.Sorumluluk sahibi, güvenilir birisi olarak görürüm.	,564			
15.Maceracı, aklına geleni yapan, risk ve tehlikeye açık olan, çılgın birisi olarak görürüm.	,577			
11.Düzenli, dikkatli, titiz birisi olarak görürüm.	,451			
4. Faktör: Duygusal Dengesizlik		2,301	9,203	,788
17.Kararsız, güvensiz, alıngan, birisi olarak görürüm.	,628			
16.Endişeli, gergin, kaygılı, başkalarının onayına ihtiyaç duyan birisi olarak görürüm.	,562			
19.Duygusal açıdan istikrarlı olan birisi olarak görürüm.	,562			
20.En zor durumlarda bile sabırlı olabilen birisi olarak görürüm.	,538			
18.Kendinden memnun olmayan birisi olarak görürüm.	,517			
5.Faktör: Deneyime Açıklık		1,070	4,279	,811
21.Analitik düşünen, araştırmacı, birisi olarak görürüm.	,730			
22.Değişikliği seven, farklı düşüncelere açık, hür düşünceli birisi olarak görürüm.	,696			
23.Zeki birisi olarak görürüm.	,606			
25.Hassas, ince ruhlu, nazik biri olarak görürüm.	,517			

Tablo 9’da görüldüğü üzere, ölçeği oluşturan 5 faktör altında yer alan toplam 22 madde, toplam varyansın %72’sini açıklamaktadır. Herhangi bir faktöre girmeyen ya da faktör yükü 0,40’ın altında olan 3 madde analiz dışında bırakılmıştır. Buna göre 1. Faktör Dışa dönüklük, 2. Faktör Uyumluluk, 3. Faktör Sorumluluk, 4. Faktör Duygusal dengesizlik ve 5. Faktör Deneyime açıklık olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın hipotezleri, analiz ve bulguları şu şekildedir:

H₁: İş tatmini, demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır

H_{1.1}: İş tatmini, cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

Tablo 10: Cinsiyete Göre İş Tatminine İlişkin t-Testi Bulguları

İş Tatmini	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	S	t	df	p
Kurum imajı	Kadın	48	2,93	0,92	0,173	106	0,863
	Erkek	60	2,96	0,93			
İş arkadaşları	Kadın	48	3,62	0,98	0,651	106	0,520
	Erkek	60	3,50	0,91			
Yönetici ve yönetim anlayışı	Kadın	48	2,93	0,97	0,681	106	0,490
	Erkek	60	3,07	1,14			
Çalışma ortamı	Kadın	48	3,34	1,05	0,047	106	0,987
	Erkek	60	3,35	1,06			

Tablo 10’da görüldüğü üzere yapılan bağımsız örneklem t-Testi sonuçlarına göre, tüm boyutlar için $p > 0.05$ ’tir. Buna göre, iş tatmini boyutları cinsiyete göre farklılaşmamaktadır. Böylelikle H_{1.1}: İş tatmini, cinsiyete göre farklılaşmaktadır, hipotezi reddedilmiştir.

H_{1.2}: İş tatmini, yaşa göre farklılaşmaktadır.

Tablo 11: Yaşa Göre İş Tatminine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

İş Tatmini	Kaynak	Kareler Toplamı	sd	Ort.Kare	F	p
Kurum imajı	Gruplararası	2,428	3	,809	,950	,420
	Gruplariçi	88,610	104	,852		
	Toplam	91,038	107			
İş arkadaşları	Gruplararası	,573	3	,191	,209	,890
	Gruplariçi	94,945	104	,913		
	Toplam	95,517	107			
Yönetici ve yönetim anlayışı	Gruplararası	3,602	3	1,201	1,048	,375
	Gruplariçi	119,167	104	1,146		
	Toplam	122,769	107			
Çalışma ortamı	Gruplararası	2,398	3	,799	,715	,545
	Gruplariçi	116,252	104	1,118		
	Toplam	118,650	107			

Tablo 11’de görüldüğü üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, tüm boyutlar için $p > 0.05$ ’tir. Buna göre, iş tatmini boyutları yaşa göre farklılaşmamaktadır. Böylelikle H_{1.2}: İş tatmini, yaşa göre farklılaşmaktadır, hipotezi reddedilmiştir.

H_{1.3}: İş tatmini, eğitime göre farklılaşmaktadır.

Tablo 12: Eğitime Göre İş Tatminine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

İş Tatmini	Kaynak	Kareler Toplamı	sd	Ort.Kare	F	p
Kurum imajı	Gruplararası	1,150	4	,288	,330	,858
	Gruplariçi	89,888	103	,873		
	Toplam	91,038	107			
İş arkadaşları	Gruplararası	,488	4	,122	,132	,970
	Gruplariçi	95,030	103	,923		
	Toplam	95,517	107			
Yönetici ve yönetim anlayışı	Gruplararası	1,030	4	,257	,218	,928
	Gruplariçi	121,739	103	1,182		
	Toplam	122,769	107			
Çalışma ortamı	Gruplararası	1,367	4	,342	,300	,877
	Gruplariçi	117,283	103	1,139		
	Toplam	118,650	107			

Tablo 12’de görüldüğü üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, tüm boyutlar için $p > 0.05$ ’tir. Buna göre, iş tatmini boyutları eğitime göre farklılaşmamaktadır. Böylelikle H_{1.3}: İş tatmini, eğitime göre farklılaşmaktadır, hipotezi reddedilmiştir.

H_{1.4}: İş tatmini, medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

Tablo 13: Medeni Duruma Göre İş Tatminine İlişkin t-Testi Bulguları

İş Tatmini	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	S	t	df	p
Kurum imajı	Bekâr	25	3,1200	,83882	1,090	43,986	,282
	Evli	83	2,9050	,94522			

İş arkadaşları	Bekâr	25	3,6933	,62302	,812	106	,419
	Evli	83	3,5181	1,02179			
Yönetici ve yönetim anlayışı	Bekâr	25	3,2267	1,02614	1,193	41,400	,240
	Evli	83	2,9438	1,08178			
Çalışma ortamı	Bekâr	25	3,2800	1,00775	,366	41,711	,716
	Evli	83	3,3655	1,07145			

Tablo 13'te görüldüğü üzere yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre, tüm boyutlar için $p > 0.05$ 'tir. Buna göre, iş tatmini boyutları medeni duruma göre farklılaşmamaktadır. Böylelikle $H_{1.4}$: İş tatmini, medeni duruma göre farklılaşmaktadır, hipotezi reddedilmiştir.

$H_{1.5}$: İş tatmini, gelire göre farklılaşmaktadır.

Tablo 14: Gelire Göre İş Tatminine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

İş Tatmini	Kaynak	Kareler Toplamı	sd	Ort.Kare	F	p
Kurum imajı	Gruplararası	3,340	3	1,113	1,320	,272
	Gruplariçi	87,698	104	,843		
	Toplam	91,038	107			
İş arkadaşları	Gruplararası	4,314	3	1,438	1,640	,185
	Gruplariçi	91,203	104	,877		
	Toplam	95,517	107			
Yönetici ve yönetim anlayışı	Gruplararası	6,412	3	2,137	1,910	,132
	Gruplariçi	116,356	104	1,119		
	Toplam	122,769	107			

Çalışma ortamı	Gruplararası	1,436	3	,479	,425	,736
	Gruplariçi	117,214	104	1,127		
	Toplam	118,650	107			

Tablo 14’te görüldüğü üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, tüm boyutlar için $p>0.05$ ’tir. Buna göre, iş tatmini boyutları gelire göre farklılaşmamaktadır. Böylelikle $H_{1.5}$: İş tatmini, gelire göre farklılaşmaktadır, hipotezi reddedilmiştir.

$H_{1.6}$: İş tatmini, kurumda çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 15: Kurumda Çalışma Süresine Göre İş Tatminine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

İş Tatmini	Kaynak	Kareler Toplamı	sd	Ort.Kare	F	p
Kurum imajı	Gruplararası	3,174	3	1,058	1,252	,295
	Gruplariçi	87,864	104	,845		
	Toplam	91,038	107			
İş arkadaşları	Gruplararası	,580	3	,193	,212	,888
	Gruplariçi	94,938	104	,913		
	Toplam	95,517	107			
Yönetici ve yönetim anlayışı	Gruplararası	,976	3	,325	,278	,841
	Gruplariçi	121,793	104	1,171		
	Toplam	122,769	107			
Çalışma ortamı	Gruplararası	4,990	3	1,663	1,522	,213
	Gruplariçi	113,660	104	1,093		
	Toplam	118,650	107			

Tablo 15’te görüldüğü üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, tüm boyutlar için $p>0.05$ ’tir. Buna göre, iş tatmini kurumda çalışma süresine

göre farklılaşmamaktadır. Böylelikle $H_{1.6}$: İş tatmini, kurumda çalışma süresine göre farklılaşmaktadır, hipotezi reddedilmiştir.

$H_{1.7}$: İş tatmini, kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır.

Tablo 16: Kurumdaki Göreve Göre İş Tatminine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

İş Tatmini	Kaynak	Kareler Toplamı	sd	Ort.Kare	F	p
Kurum imajı	Gruplararası	3,606	2	1,803	2,166	,120
	Gruplariçi	87,432	105	,833		
	Toplam	91,038	107			
İş arkadaşları	Gruplararası	3,572	2	1,786	2,039	,135
	Gruplariçi	91,946	105	,876		
	Toplam	95,517	107			
Yönetici ve yönetim anlayışı	Gruplararası	4,337	2	2,169	1,923	,151
	Gruplariçi	118,431	105	1,128		
	Toplam	122,769	107			
Çalışma ortamı	Gruplararası	10,282	2	5,141	4,981	,009
	Gruplariçi	108,368	105	1,032		
	Toplam	118,650	107			

Tablo 16’da görüldüğü üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, Kurum imajı, İş arkadaşları, yönetici ve yönetim anlayışı için $p > 0.05$ ’tir. Buna göre, iş tatmininin Kurum imajı, İş arkadaşları ve Yönetici ve yönetim anlayışı boyutları kurumdaki göreve göre farklılaşmamaktadır. Bununla birlikte, çalışma ortamı için $p < 0,05$ ’tir. Buna göre, iş tatmininin çalışma ortamı boyutu kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır. Böylelikle $H_{1.7}$: İş tatmini, kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır, hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Tablo 17: İş Tatminine İlişkin Scheffe Testi Bulguları

Çalışma ortamı	Ortalama Farkı		S
	Memur	İşçi	,265
		Yönetici	,818*
	İşçi	Memur	-,265
		Yönetici	,553
	Yönetici	Memur	-,818*
		İşçi	-,553

*: $p>0,05$

Tablo 17’de görüldüğü üzere çalışma ortamı boyutu için grup varyansları homojen olduğundan ($p>0,05$), gruplar arasındaki farklılığın incelenmesinde Scheffe çoklu karşılaştırma tekniğinden yararlanılmıştır. Buna göre, memurlar ile yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur.

Tablo 18: İş Tatmini Bakımından Gruplara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	N	$\bar{x}$	S
Memur	46	3,615	,97871
İşçi	39	3,350	,98808
Yönetici	23	2,797	1,13146

Tablo 18’de görüldüğü üzere gruplara ait istatistikler incelendiğinde, memur olarak çalışanların Çalışma ortamı düzeylerinin yöneticilerden oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

H₂: Performans, demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

H_{2.1}: Performans, cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

Tablo 19: Cinsiyete Göre Performansa İlişkin t-Testi Bulguları

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	S	t	df	p
Performans	Kadın	48	4,129	0,717	,016	105,952	,987
	Erkek	60	4,126	0,879			

Tablo 19’da görüldüğü üzere yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre $p>0.05$ ’tir. Buna göre, performans cinsiyete göre farklılaşmamaktadır. Böylelikle H_{2.1}: Performans, cinsiyete göre farklılaşmaktadır, hipotezi reddedilmiştir.

H_{2.2}: Performans, yaşa göre farklılaşmaktadır.

Tablo 20: Yaşa Göre Performansa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

	Kaynak	Kareler Toplamı	sd	Ort.Kare	F	p
Performans	Gruplararası	1,778	3	,593	,906	,441
	Gruplariçi	68,039	104	,654		
	Toplam	69,817	107			

Tablo 20’de görüldüğü üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre $p>0.05$ ’tir. Buna göre, performans yaşa göre farklılaşmamaktadır. Böylelikle H_{2.2}: Performans, yaşa göre farklılaşmaktadır, hipotezi reddedilmiştir.

H_{2.3}: Performans, eğitime göre farklılaşmaktadır.

Tablo 21: Eğitime Göre Performansa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

	Kaynak	Kareler Toplamı	sd	Ort.Kare	F	p
Performans	Gruplararası	1,539	4	,385	,581	,677
	Gruplariçi	68,277	103	,663		
	Toplam	69,817	107			

Tablo 21’de görüldüğü üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre $p>0.05$ ’tir. Buna göre, performans eğitime göre farklılaşmamaktadır. Böylelikle H_{2.3}: Performans, eğitime göre farklılaşmaktadır, hipotezi reddedilmiştir.

H_{2.4}: Performans, medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

Tablo 22: Medeni Duruma Göre Performans İlişkin t-Testi Bulguları

	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	S	t	df	p
Performans	Bekâr	25	4,324	0,480	1,392	106	,167
	Evli	83	4,068	0,876			

Tablo 22’de görüldüğü üzere yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre $p>0.05$ ’tir. Buna göre, performans medeni duruma göre farklılaşmamaktadır. Böylelikle H_{2.4}: Performans, medeni duruma göre farklılaşmaktadır, hipotezi reddedilmiştir.

H_{2.5}: Performans, gelire göre farklılaşmaktadır.

Tablo 23: Gelire Göre Performans İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

	Kaynak	Kareler Toplamı	sd	Ort.Kare	F	p
Performans	Gruplararası	6,999	3	2,333	3,862	,012
	Gruplariçi	62,818	104	,604		
	Toplam	69,817	107			

Tablo 23'te görüldüğü üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ 'tir. Buna göre, Performans gelire göre farklılaşmaktadır. Böylelikle H_{2.5}: Performans, gelire göre farklılaşmaktadır, hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 24: Performansa İlişkin Sheffe Testi Bulguları

	Ücret	Ortalama Farkı	S
Performans	2500 TL ve altı	2501-4000 TL	,10373
		4001-6000 TL	,11325
		6001 TL ve üstü	,65979*
	2501-4000 TL	2500 TL ve altı	-,10373
		4001-6000 TL	,00952
		6001 TL ve üstü	,55606
	4001-6000 TL	2500 TL ve altı	-,11325
		2501-4000 TL	-,00952
		6001 TL ve üstü	,54654
	6001 TL ve üstü	2500 TL ve altı	-,65979*
		2501-4000 TL	-,55606
		4001-6000 TL	-,54654

*: $p > 0,05$

Tablo 24’te görüldüğü üzere performans için grup varyansları homojen olmadığından ($p < 0,05$), gruplar arasındaki farklılığın incelenmesinde Dunnett C çoklu karşılaştırma tekniğinden yararlanılmıştır. Buna göre, 2500 TL ve altı gelire sahip olanlar ile 6001 TL ve üzeri gelire sahip olanlar arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur.

Tablo 25: Performans Bakımından Gruplara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ücret	N	$\bar{x}$	S
2500 TL ve altı	21	4,352	,705
2501-4000 TL	37	4,248	,614
4001-6000 TL	23	4,239	,484
6001 TL ve üstü	27	3,692	1,145

Tablo 25’te görüldüğü üzere gruplara ait istatistikler incelendiğinde, 2500 TL ve daha az gelire sahip olanların performansı, 6001 TL ve daha yüksek gelire sahip olanlardan oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

H_{2.6}: Performans, kurumda çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 26: Kurumda Çalışma Süresine Göre Performansa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

	Kaynak	Kareler Toplamı	sd	Ort.Kare	F	p
Performans	Gruplararası	4,554	3	1,518	2,419	,070
	Gruplarıçi	65,262	104	,628		
	Toplam	69,817	107			

Tablo 26’da görüldüğü üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre $p > 0,05$ ’tir. Buna göre, performans kurumda çalışma süresine göre farklılaşmamaktadır. Böylelikle H_{2.6}: Performans, kurumda çalışma süresine göre farklılaşmaktadır, hipotezi reddedilmiştir.

H_{1.7}: Performans, kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır.

Tablo 27: Kurumdaki Göreve Göre Performansa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

	Kaynak	Kareler Toplamı	sd	Ort.Kare	F	p
Performans	Gruplararası	,262	2	,131	,198	,821
	Gruplariçi	69,554	105	,662		
	Toplam	69,817	107			

Tablo 27’de görüldüğü üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre $p>0,05$ ’tir. Buna göre, performans kurumdaki göreve göre farklılaşmamaktadır. Böylelikle H_{2.7}: Performans, kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır, hipotezi reddedilmiştir.

H₃: İş tatmini, Performans, Beş Faktör Kişilik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{3.1}: İş tatmini ve Performans arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 28: İş Tatmini ile Performans Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Bulguları

Korelasyon Testi Sonuçları		Kurum imajı	İş arkadaşları	Yönetici ve yönetim anlayışı	Çalışma ortamı
Performans	Pearson Correlation	,149	,130	,092	,083
	Sig. (2-tailed)	,123	,181	,346	,393

* $p>0,05$ ** $p>0,01$

Tablo 28’de görüldüğü üzere yapılan korelasyon analizi sonucuna göre $p>0,05$ ’tir. Buna göre, iş tatmini boyutları ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Böylelikle H_{3.1}: İş tatmini ve Performans arasında anlamlı bir ilişki vardır, hipotezi reddedilmiştir.

H_{3.2}: İş tatmini ve Beş Faktör Kişilik arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 29: İş Tatmini ile Beş Faktör Kişilik Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Bulguları

Korelasyon Testi Sonuçları		Kurum imajı	İş arkadaşları	Yönetici ve yönetim anlayışı	Çalışma ortamı
Dışa Dönüklük	Pearson Correlation	,241*	,227*	,186	,185
	Sig. (2-tailed)	,012	,018	,054	,056
Uyumluluk	Pearson Correlation	,255**	,165	,158	,258**
	Sig. (2-tailed)	,008	,088	,102	,007
Sorumluluk	Pearson Correlation	,086	,154	,103	,148
	Sig. (2-tailed)	,374	,112	,289	,126
Duygusal Dengesizlik	Pearson Correlation	-,140	,070	-,240*	-,074
	Sig. (2-tailed)	,149	,473	,012	,448
Deneyime Açıklık	Pearson Correlation	,049	,125	,175	,026
	Sig. (2-tailed)	,613	,190	,071	,786

*p>0,05 **p>0,01

Tablo 29’da görüldüğü üzere yapılan korelasyon analizi sonucuna göre, Dışa Dönük ile Kurum imajı ve İş arkadaşları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir ilişki söz konusudur. Ayrıca Uyumluluk ile Kurum imajı ve Çalışma ortamı arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki söz konusu iken Duygusal Dengesizlik ile Yönetici ve yönetim anlayışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki söz konusudur. Buna göre, İş tatmini ve Beş faktör kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Böylelikle H_{3.2}: İş tatmini ve Beş faktör kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır, hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 30: Dışadönük Kişilik İle Kurum İmajı Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizleri Bulguları

Beş Faktör Kişilik İş Tatmini	Kurum imajı			
	(β)	St.Hata	(t)	p
Dışa Dönüklük	0,228	0,089	2,562	0,012

Tablo 31: Dışadönük Kişilik İle İş Arkadaşı Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizleri Bulguları

Beş Faktör Kişilik İş Tatmini	İş arkadaşları			
	(β)	St.Hata	(t)	p
Dışa Dönüklük	0,220	0,092	2,398	0,018

Tablo 30’da ve Tablo 31’de görüldüğü üzere aralarında ilişki bulunan değişkenler için yapılan regresyon analizleri sonuçlarına göre, Dışa dönüklük ile Kurum imajı ve İş arkadaşları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Dışa dönüklük, kurum imajı ve iş arkadaşları olumlu etkilemektedir. Dışa dönüklükteki her birimlik değişim Kurum imajı 0,228 birim, İş arkadaşları ise 0,220 birim artırmaktadır. Değişkenler arası ilişkilerde R^2 değerleri incelendiğinde, Dışa dönüklük Kurum imajının ve İş arkadaşlarının %5’ini; Uyumluluk Kurum imajının ve Çalışma ortamının %6’sını, Duygusal Dengesizlik Yönetici ve yönetim anlayışının %5’ini açıklamaktadır.

Tablo 32: Uyumluluk Kişilik İle Kurum İmajı Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizleri Bulguları

Beş Faktör Kişilik İş Tatmini	Kurum imajı			
	(β)	St.Hata	(t)	p
Uyumluluk	0,429	0,158	2,712	0,008

Tablo 33: Uyumluluk Kişilik İle Çalışma Ortamı Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizleri Bulguları

Beş Faktör Kişilik İş Tatmini	Çalışma ortamı			
	(β)	St.Hata	(t)	p
Uyumluluk	0,496	0,180	2,750	0,007

Tablo 32’de ve Tablo 33’te görüldüğü üzere Uyumluluk ile Kurum imajı ve Çalışma ortamı arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Uyumluluk, Kurum imajı ve Çalışma ortamını olumlu etkilemektedir. Uyumluluktaki, her birimlik değişim Kurum imajını 0,429 birim, Çalışma ortamını ise 0,496 birim artırmaktadır. Değişkenler arası ilişkilerde R^2 değerleri incelendiğinde, Uyumluluk Kurum imajının ve Çalışma ortamının %6’sını açıklamaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde aralarında en kuvvetli ilişki olan iki değişken Uyumluluk ve Çalışma ortamıdır.

Tablo 34: Duygusal Dengesizlik Kişilik İle Yönetici ve Yönetim Anlayışı Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizleri Bulguları

Beş Faktör Kişilik İş Tatmini	Yönetici ve yönetim anlayışı			
	(β)	St.Hata	(t)	p
Duygusal Dengesizlik	-0,496	0,195	-2,547	0,012

Tablo 34’de görüldüğü üzere Duygusal dengesizlik ile kurum imajı arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki söz konusudur. Duygusal dengesizlik, yönetici ve yönetim anlayışını olumsuz etkilemektedir. Duygusal dengesizlikteki her birimlik değişim yönetici ve yönetim anlayışını 0,496 birim düşürmektedir. Değişkenler arası ilişkide R^2 değeri incelendiğinde, Duygusal Dengesizlik Yönetici ve yönetim anlayışının %5’ini açıklamaktadır.

H_{3.3}: Beş Faktör Kişilik ve Performans arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 35: Beş Faktör Kişilik İle Performans Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Bulguları

Korelasyon Testi Sonuçları		Dışa Dönüklük	Uyumluluk	Sorumluluk	Duyusal Dengesizlik	Deneyime Açıklık
Performans	Pearson Correlation	,318*	,319*	,247*	,064	,380**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,010	,511	,000

*p>0,05 **p>0,01

Tablo 35'te görüldüğü üzere yapılan korelasyon analizi sonucuna göre Performans ile Dışa dönüklük, Uyumluluk ve Deneyime açıklık arasında 0,01 düzeyinde; Performans ile Sorumluluk arasında ise 0,05 düzeyinde anlamlı bir ilişki söz konusudur. Buna göre, Beş faktör kişilik özellikleri ve Performans arasında anlamlı bir ilişki vardır. Böylelikle H_{3.2}: Beş faktör kişilik özellikleri ve Performans arasında anlamlı bir ilişki vardır, hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 36: Beş Faktör Kişilik İle Performans Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizleri Bulguları

Beş Faktör Kişilik	Performans				
	(β)	St.Hata	(t)	p	R ²
Dışa Dönüklük	0,263	0,076	3,451	0,001	0,10
Uyumluluk	0,470	0,136	3,467	0,001	0,10
Sorumluluk	0,349	0,133	2,621	0,010	0,06
Deneyime Açıklık	0,470	0,111	4,227	0,000	0,14

Aralarında ilişki bulunan değişkenler için Tablo 36'da görüldüğü üzere yapılan regresyon analizleri sonuçlarına göre, Dışa dönüklük, Uyumluluk, Sorumluluk ve Deneyime açıklık ile performans arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Dört kişilik boyutu arasında performansı en çok etkileyen Deneyime açıklık (0,470) olup ikinci sırada Uyumluluk (0,470), üçüncü sırada Sorumluluk (0,349) ve son olarak Dışa dönüklük (0,263) gelmektedir. Kişilik boyutlarının performansı açıklama gücü (R²) incelendiğinde, Dışa dönüklük %10, Uyumluluk

%10, Sorumluluk %6 ve Deneyime açıklık %14 olarak bulunmuştur. Buna göre, deneyime açıklık %14 ile performansı en yüksek düzeyde açıklayan boyut olarak değerlendirilmiştir.

Analiz sonuçları doğrultusunda yapılan keşifsel analizde, kişilik tipleri ile performans arasındaki ilişkide, iş tatmininin muhtemel moderatör etkisi incelenmiştir. Buna göre, Dışa dönüklük ve Uyumluluk kişilik tipleri iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 37: İş Tatmini, Performans ve Tüm Beş Faktör Kişilik Boyutları

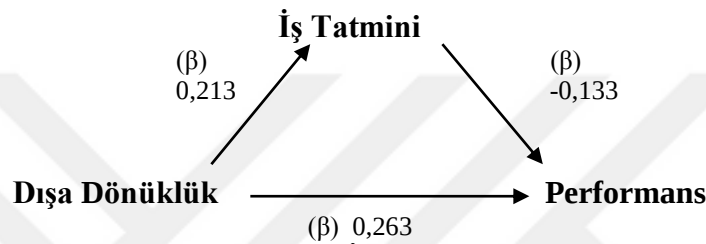
Beş Faktör Kişilik	Performans				İş tatmini			
	(β)	St.Hata	(t)	p	(β)	St.Hata	(t)	p
Dışa Dönüklük	0,263	0,076	3,451	0,001	0,213	0,074	2,872	0,005
Uyumluluk	0,470	0,136	3,467	0,001	0,379	0,132	2,878	0,004
Sorumluluk	0,349	0,133	2,621	0,010	0,215	0,130	1,657	0,100
Deneyime Açıklık	0,470	0,111	4,227	0,000	0,181	0,114	1,595	0,114

Tablo 37’de görüldüğü üzere yapılan analizlere göre, dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik tipleri performansı olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte sadece dışa dönüklük ve uyumluluk kişilik tipleri ile iş tatminin arasında anlamlı ilişki bulunduğundan bu iki değişken için Tablo 38’de moderatör etki incelemesi yapılmıştır.

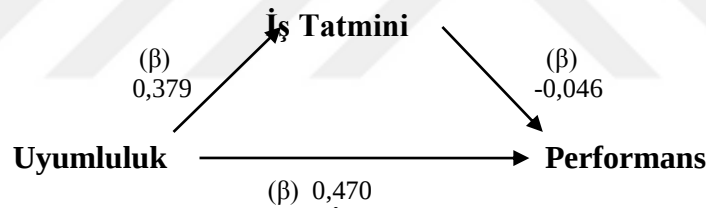
Tablo 38: İş Tatmini, Performans ve Dışa Dönüklük, Uyumluluk Kişilik Boyutları

Beş Faktör Kişilik	Performans			
	(β)	St.Hat	(t)	p
Dışa Dönüklük	0,263	0,076	3,451	0,001
İş Tatmini	0,151	0,101	1,502	0,136
Dışa Dönüklük*İt (Moderatör)	-0,133	0,087	-1,525	0,030
Uyumluluk	0,470	0,136	3,467	0,001
İş Tatmini	0,151	0,101	1,502	0,136
Uyumluluk *İt (Moderatör)	-0,046	0,093	-0,497	0,010

Tablo 38’de görüldüğü gibi Dışa dönüklük ve Uyumluluk kişilik tipleri ile performans arasındaki ilişkide iş tatmininin olumsuz moderatör etkisi söz konusudur. Nitekim bu kişilik tipleri performansı olumlu etkilerken iş tatmininin ile birlikte değerlendirildiğinde performans düşmektedir. İki kişilik tipi arasında, Dışa dönüklük için iş tatmininin performansı daha çok düşürdüğü söylenebilmektedir. Bu bilgiler ışığında dışa dönüklük, iş tatmini ve performans ile uyumluluk, iş tatmini ve performansla ilgili aşağıdaki modeller ortaya çıkmıştır.



Şekil 9: Dışa Dönüklük, İş Tatmini ve Performans Modeli



Şekil 10: Uyumluluk, İş Tatmini ve Performans Modeli

Modellere göre dışa dönük kişilik özelliğinde performans .263 düzeyindeyken, iş tatmini ve performans birlikte değerlendirildiğinde iş tatmini .213 düzeyinde artış gösterirken, performansın .133 düzeyinde düştüğü ve Uyumluluk kişilik özelliğinde performans .470 düzeyindeyken, iş tatmini ve performans birlikte değerlendirildiğinde iş tatmini .379 düzeyinde artış gösterirken, performansın .046 düzeyinde düştüğü görülmektedir. Bunun nedeni, dışa dönük kişilik özelliğine sahip bireyler işlerine kolayca uyum sağlamaktalar, pozitif yönde beklentilere sahipler ve işlerin güdüleyici tarafıyla daha çok ilgilenmektedirler. Uyumluluk kişilik özelliğine sahip kişiler ise iş ortamından fazla şikayetçi değiller, maddi ve manevi durumlara daha kolay uyum sağlayabilmekteler. Dolayısıyla bu iki kişilik özelliğine sahip bireyler işlerinde mutlu ve rahat olmayı daha çok tercih etmektedirler ve bunların iş

tatminleri yüksek olabilirken, hedefledikleri kariyerlerine ulaşmaları, daha çok para kazanma hırsı yerine geldikleri doyum noktalarını sağlamalarından kaynaklı olarak daha az iş yükü ve rahatı tercih ederek daha fazla performans göstermeye gerek duymadıkları düşünülmektedir



SONUÇ ve ÖNERİLER

Bireylerin çoğu yaşamlarının büyük bir bölümünü çalışmakla geçirmektedirler. Bireyler kendilerine mutluluk veren ve sevdikleri işlerde çalışmak isterler. Çalışanlar için böyle bir ortam sağlandığı zaman verimlilikleri ve üretkenlikleri de artmış olur. İş ortamındaki birçok faktör bireyleri olumlu veya olumsuz etkilediği gibi bireylerin kişilik özellikleri ve davranışları da çalışma ortamını etkilemektedir. Dolayısıyla kişilik özellikleri ve bireyin davranışları örgütler için de önemli bir konu haline gelmiş ve son zamanlarda örgütler de buna ağırlık vermeye başlamışlardır.

Bu çalışmada, çalışanların iş tatmini ve performansı arasındaki ilişkide beş faktör kişilik özelliklerinin rolü araştırılmıştır. Sosyo-demografik değişkenlerin bireylerin iş tatminleri ve performansları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma Çiğli Belediyesi idari bölümde bulunan 108 çalışanla yapılmıştır. Araştırmayla ilgili 3 ana hipotez ve 14 alt hipotez olmak üzere toplamda 17 hipotez geliştirilmiştir. Analize tabi tutulan ölçeğin güvenilirliği şu sonuçları vermiştir; 18 maddelik iş tatmini ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı: .848; 10 maddelik performans ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı: .932; 22 maddelik beş faktör kişilik ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı ise: .796; olarak tespit edilmiş ve kullanılan ölçeğin yüksek derece güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca ölçeklerin daha tutarlı sonuçlar vermesi amacıyla iş tatmini, performans ve beş faktör kişilik özelliği ölçeğine faktör analizi yapılmıştır. Uygulanan faktör analizi sonucunda performans tek faktör altında toplanmıştır. İş tatmini 4 faktör altında yer alan 18 maddeden oluşmaktadır. Herhangi bir faktöre girmeyen ya da faktör yükü 0,40'ın altında olan 7 madde (1, 2, 3, 16, 17, 20, 22) analiz dışında bırakılmıştır. Faktör yüklerine göre İş Tatmini ölçeği için 1. Faktör kurum imajı, 2. Faktör iş arkadaşları, 3. Faktör yönetici ve yönetim anlayışı ve 4. Faktör çalışma ortamı olarak isimlendirilmiştir. Beş faktör kişilik özeliği ise, 5 faktör altında yer alan toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Herhangi bir faktöre girmeyen ya da faktör yükü 0,40'ın altında olan 3 madde (5, 9, 24) analiz dışında bırakılmıştır. Buna göre 1. Faktör Dışa dönüklük, 2. Faktör Uyumluluk, 3. Faktör Sorumluluk, 4. Faktör Duygusal dengesizlik ve 5. Faktör Deneyime açıklık olarak belirlenmiştir. Araştırmanın hipotezleri sonuçlarıyla birlikte Tablo 39'da gösterilmektedir.

Tablo 39: Araştırma Hipotez Sonuçları

H _{1.1} : Çalışanların iş tatmin düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir
H _{1.2} : Çalışanların iş tatmin düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir
H _{1.3} : Çalışanların iş tatmin düzeyleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir
H _{1.4} : Çalışanların iş tatmin düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir
H _{1.5} : Çalışanların iş tatmin düzeyleri gelire göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir
H _{1.6} : Çalışanların iş tatmin düzeyleri kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir
H _{1.7} : Çalışanların iş tatmin düzeyleri kurumdaki görevlerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir
H _{2.1} : Çalışanların performans düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir
H _{2.2} : Çalışanların performans düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir
H _{2.3} : Çalışanların performans düzeyleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir
H _{2.4} : Çalışanların performans düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir
H _{2.5} : Çalışanların performans düzeyleri gelire göre farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir
H _{2.6} : Çalışanların performans düzeyleri kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir
H _{2.7} : Çalışanların performans düzeyleri kurumdaki görevlerine göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir
H _{3.1} : İş tatmini ve Performans arasında anlamlı ilişki vardır.	Reddedilmiştir
H _{3.2} : İş tatmini ve Beş Faktör Kişilik arasında anlamlı ilişki vardır.	Kabul edilmiştir
H _{3.3} : Performans ve Beş Faktör Kişilik arasında anlamlı ilişki vardır.	Kabul edilmiştir

Yapılan analizler sonucunda H_{1.7} Çalışanların iş tatmin düzeyleri kurumdaki görevlerine göre farklılık göstermektedir, hipotezi kısmen kabul edilmiştir. İş tatmininin kurum imajı, iş arkadaşları, yönetici ve yönetim anlayışı boyutları kurumdaki göreve göre farklılık göstermezken ancak çalışma ortamı boyutu kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır. Gruplar arası farklılık incelendiğinde,

memurlar ile yöneticiler arasında anlamlı bir farklılığın söz konusu olduğu, memur olarak çalışanların çalışma ortamı düzeylerinin yöneticilerden oldukça yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışma ortamı boyutunun memur olarak çalışanların yöneticilerden daha yüksek olması, memur çalışanların iş ortamında daha aktif olarak yer almaları ayrıca çalışma ortamı boyutunun (gerekli donanım ve ekipman, yerleşim düzeni, fiziki ortam) yöneticilerin sorumluluğunda yer almasından dolayı böyle bir sonuç ortaya çıkmış olabilir.

Yapılan analizler sonucunda H_{2.5} Çalışanların performans düzeyleri gelire göre farklılık göstermektedir, hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların performans düzeyleri gelire göre farklılaşmaktadır. Gruplar arasındaki farklılık incelendiğinde, 2500 TL ve altı gelire sahip olanlar ile 6001 TL ve üzeri gelire sahip olanlar arasında anlamlı bir farklılık söz konusu olduğu ve 2500 TL ve daha az gelire sahip olanların performansı 6001 TL ve daha yüksek gelire sahip olanlardan oldukça yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Gelirleri düşük olan çalışanların performanslarının yüksek olması bu kişilerin daha üst kademeye yükselmeyi hedeflemeleri, gelirlerinin yükseltmeyi amaçlamaları ve maddi imkânlardan dolayı işlerini kaybetmek istememelerinden kaynaklanabilir.

Yapılan analizler sonucunda H_{3.2} İş tatmini ve Beş Faktör Kişilik arasında anlamlı ilişki vardır, hipotezi kabul edilmiştir. Dışa Dönük kişilik özelliği ile Kurum imajı ve İş arkadaşları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu, Dışa Dönük kişilik özelliği, Kurum imajı ve İş arkadaşları olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır. Uyumluluk kişilik özelliği ile Kurum imajı ve Çalışma ortamı arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki söz konusu iken Duygusal Dengesizlik kişilik özelliği ile Yönetici ve yönetim anlayışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki söz konusudur. Duygusal Dengesiz kişilik özelliğindeki her birimlik değişim Yönetici ve yönetim anlayışını 0,496 birim düşürdüğü ve Yönetici ve yönetim anlayışını olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak, Dışa Dönük kişilik özelliğine sahip bireylerin özelliklerine bakıldığında ortaklaşa iş yapmaya istekli, insanlarla vakit geçirmeyi seven, tutkulu ve ödüllere karşı duyarlı olma gibi özelliklerine sahip olmalarından dolayı iş arkadaşları ve kurum imajını olumlu etkilediği; Uyumluluk kişilik özelliğine sahip bireylerin özelliklerine bakıldığında güvenilir, açık sözlü gibi özellikleri barındırdıklarını ve dolayısıyla çalıştıkları kurumunda güvenilir, şeffaf olması yani

kurum imajına önem verdikleri ve kibar, anlayışlı, saygılı olma gibi özelliklere sahip olmaları çalışma ortamının da yani fiziki koşulların da bu çerçevede düşünülerek düzenlenmesi yönünde beklentilerin olduğu ve beklentilerin karşılanmadığında ise olumsuz etkilenebilecekleri ve bundan dolayı Uyumluluk kişilik özelliği ile Kurum imajı ve Çalışma ortamı arasında anlamlı bir ilişki olduğu; Duygusal Dengesizlik kişilik özelliği düzeyinin artmasıyla güvensizlik, kaygının artması ve tedirgin edici ya da sıkıntı yaratan durumlarda bulunulan ortamdan kaçma eğiliminde olacaklarından dolayı duygusal dengesizlik kişilik özelliği ile yönetici ve yönetim anlayışında arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

Değişkenler arası ilişki incelendiğinde, Dışa Dönük kişilik özelliği Kurum imajının ve İş arkadaşlarının %5'ini; Uyumluluk kişilik özelliği Kurum imajının ve Çalışma ortamının %6'sını, Duygusal Dengesizlik kişilik özelliği Yönetici ve yönetim anlayışının %5'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde aralarında en kuvvetli ilişki olan iki değişken Uyumluluk kişilik özelliği ve Çalışma ortamı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda H_{3.3} Performans ve Beş Faktör Kişilik arasında anlamlı ilişki vardır, hipotezi kabul edilmiştir. Performans ile Dışa dönük kişilik özelliği, Uyumluluk kişilik özelliği ve Deneyime açıklık kişilik özelliği arasında 0,01 düzeyinde; Performans ile Sorumluluk kişilik özelliği arasında ise 0,05 düzeyinde anlamlı bir ilişki söz konusudur. Dört kişilik boyutu arasında performansı en çok etkileyen Deneyime açıklık kişilik özelliği (0,470) olup ikinci sırada Uyumluluk kişilik özelliği (0,470), üçüncü sırada Sorumluluk kişilik özelliği (0,349) ve son olarak Dışa Dönük kişilik özelliği (0,263) gelmektedir.

Sonuç olarak performansla ilişkisi olan bu dört boyutu incelediğimizde Dışa dönüklük kişilik özelliğine sahip bireylerin hevesli, sokulgan, önder, enerjik, kısa sürede daha fazla iş yapma ve daha az yorgunluk hissetme; Uyumluluk kişilik özelliğine sahip bireylerin iş ortamında oluşabilen değişikliklere, farklı kültürlerle ve yeni yöntemlere hızlı ve kolay bir şekilde adapte olma ve grup çalışmalarına uyum sağlama; Sorumluluk kişilik özelliğine sahip bireylerin amaç odaklı olma, görev bilincinin yüksek olması, düzenli ve çalışkan olma; Deneyime açıklık kişilik özelliğine sahip bireylerin ise yaratıcı, özgün, farklı bakış açısına sahip olup yeniliklerden kaçınmama gibi özellikler göz önünde bulundurulduğunda performans için etkili faktörler olduğu söylenilebilir.

Kişilik boyutlarının performansı açıklama gücü (R^2) incelendiğinde, Dışa dönük kişilik özelliği %10, Uyumluluk kişilik özelliği %10, Sorumluluk kişilik özelliği %6 ve Deneyime açıklık kişilik özelliği %14 olarak bulunmuştur. Buna göre, Deneyime açıklık kişilik özelliği %14 ile performansı en yüksek düzeyde açıklayan boyut olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda beş faktör kişilik tipleri ile performans arasındaki ilişkide, iş tatmininin muhtemel moderatör etkisi incelenmiştir. Buna göre, Dışa dönük kişilik özelliği ve Uyumluluk kişilik tipleri iş tatminini olumlu yönde etkilediği ve dolayısıyla sadece bu iki değişken için moderatör etki incelemesi yapıldığında, Dışa dönük kişilik tipleri ve Uyumluluk kişilik tipleri ile performans arasındaki ilişkide iş tatmininin olumsuz moderatör etkisi görülmektedir. Nitekim bu kişilik tipleri performansı olumlu etkilerken iş tatmini ile birlikte değerlendirildiğinde performans düşmektedir. Bu doğrultuda Dışa dönük kişilik tipinin iş tatmininin performansı daha çok düşürdüğü söylenebilmektedir.

Sonuç olarak Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin çalışma hayatında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kişilik özelliklerinin alt boyutları olan Dışa Dönüklük, Uyumluluk ve Duygusal Dengesizlik boyutlarının iş tatmini üzerine etkilerinin görüldüğü; Dışa Dönüklük, Deneyime Açıklık, Uyumluluk ve Sorumluluk boyutlarının ise çalışan performansı üzerine etkililerinin görüldüğü ortaya çıkmıştır. Deneyime açıklık kişilik özelliğinin iş tatmininde hiç etkisi görülmezken, performansta en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dışa dönüklük ve Uyumluluk kişilik özellikleri ise hem iş tatmininde hem de performansta etkili olmaktadır.

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Örgütler personel alırken, terfiler yaparken ya da mevcut personellerini değerlendirirken sadece emek gücüne, eğitim bilgisine ve bilgi birikimine bakmakla kalmayıp aynı zamanda bireylerin kişilik özelliklerini de dikkate almalılar. Çalışmayı etkileyen birçok faktör olmakla birlikte yüksek iş tatminini ve performansı sağlamak amacıyla kişilik analizi testleri yapılarak yapılacak işe en uygun çalışan belirlenmeli ve böylelikle hem örgüt kültürüne

uygun hem de daha mutlu, işine bağlı çalışan elde edilerek, yüksek verimlilik sağlanabilir.

- İş tatmini ve performans çalışma ortamına göre, çalışma koşullarına göre, zamana göre, kişiden kişiye hatta aynı kişide bile farklı zamanlarda değişkenlik gösterebilmektedir. İş tatmini ve performansla ilgili değerlendirmeler yapılırken tüm bunların göz önüne alınmasıyla birlikte çalışanların kişilik özellikleri de unutulmamalıdır.
- Bu çalışma bir kamu kurumuna uygulanmasıyla birlikte sonuçları tüm kurumlara genellenemez. Dolayısıyla benzer çalışmaların farklı kurum ve sektörlerde uygulanması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aba Şenbayram, E. (2018).** *Bankaların Sosyal Sermayesi Güçlü İşgören Kayıplarına Karşı Tutumu: Gap Bölgesi Örneği*. Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kilis.
- Akçakanat, T. (2009).** *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Akgündüz, Y. ve Akdağ, G. (2014).** İşgörenlerin Kişilik Özelliklerinin Temel Benlik Değerlendirmelerine ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (24), 295-318.
- Akıncı, Z. (2002).** Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 4, 1-25.
- Akşit Aşık, N. (2010).** Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 467, 31-51.
- Akyıldız, H. (2006).** Freud'çu Liberal ve Marksist Kişilik Kuramlarının Türevi Olarak Toplum, İktisat ve Siyaset Teorileri. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11, 1-23.
- Alath, B. K. (2012).** *Başarının Değerlendirilmesinde Algılanan Halo Etkisi Ölçeği'nin Geliştirilmesi*. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ölçme Ve Değerlendirme Anabilim Dalı, Ölçme Ve Değerlendirme Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Altun, F. (2019).** *İşyerinde Sosyal Hizmet Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Altunışık, R., Çoksun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007).** *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.

- Aşık, C. (2010).** *Örgütlerdeki Çatışma Nedenleriyle Çalışanların Performansları Arasındaki İlişkileri Belirlenmesi ve Bir Uygulama.* Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Aşkun, İ. C. ve Toker, B. (2010).** *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.* Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Ayata, R. (2013).** *İlköğretim Okul Müdürlerinin Etik Davranışlarıyla Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişki (İstanbul İli Sancaktepe Örneği).* Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aydenir, P ve Erdoğan, E. (2013).** İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı. *Kamu İş Dergisi*, 13 (2), 127-153.
- Aydın, A. (2010).** *Orman Ürünleri Sanayi Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Yapısal Bir Model.* Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Trabzon.
- Barrick, M.R., ve Mount, M., K. (1991).** The Big Five Personality Dimensions and JobPerformance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44 (1), 1 26.
- Barutçugil, İ. (2002).** *Performans Yönetimi.* İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004).** *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Basım, H. N. , Çetin. F. ve Tabak, A. (2009).** Beş Faktör Kişili Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24 (63), 20-34.
- Başaran, H. (2003).** *Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler Ve İş Tatmininin Sonuçlarına İlişkin Olarak K.K.K Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma.* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Başaran, İ. E. (2008).** *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü.* Ankara: Siyasal Basım Yayın Dağıtım.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996).** *İşletmeciler İçin: Davranış Bilimleri (2. Baskı).* İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

- Beymur, F. (1994).** *Genel Psikoloji*. İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Beyoğlu, A. (2016).** *Örgütlerde Performans Yönetiminin Önemi, Değerlendirme Süreci ve Bir Uygulama Örneği*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Bilegt, E. (2012).** *Örgüt Kültürü İle Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bölüm Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul.
- Bilgin, L., Taşçı, D., Kağncıoğlu, D., Benligiray, S. ve Tonus, H. Z. (2011).** *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bilgin, M. (2017).** Ergenlerin Beş Faktör Kişilik Özelliği İle Bilişsel Esneklik İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (62), 945-954.
- Bilgin, M. H. (2001).** Küreselleşen Dünyada Modern İnsan Kaynaklarının artan önemi ve Performans Değerleme. *İ.Ü İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, Sayı: 39, 207-220.
- Bingöl, D. (1997).** *Personel Yönetimi* (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Bingöl, D. (2016).** *İnsan Kaynakları Yönetimi* (10. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008).** İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.
- Budak, A. (2006).** *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NATO Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Budak, G. (2016).** *Yeniliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Nobel Yayınları
- Burger, J. M. (2016).** *Kişilik* (5. Baskı). (Çev. İ. D. Erguvan Sarıoğlu). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Can, H. (2005).** *Organizasyon ve Yönetim* (7. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998).** *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi* (3.Baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi
- Cengiz, S. (2008).** *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Costa, P. T. Jr. ve McCrae, R. R. (1992).** Four Ways Five Factors Are Basic. *Journal Of Personality Assessment*, 13 (6), 667-673.
- Cüceloğlu, D. (2012).** *İnsan ve Davranışı* (25. Baskı). İstanbul: Remzi kitapevi.
- Çağlar, İ. (2005).** Kobi'lerde İş Tatminin Sektörel İtibarıyla Karşılaştırmalı Analizi Ve Çorum Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 153-164.
- Çakır, Ö. (2001).** *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınlar.
- Çalışkan, Z. (2005).** İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. *Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 9-18.
- Çelen, Ö. (2011).** *Ekip Çalışması Etkinliğinin İş Tatmini Ve Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisi: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Uygulama*. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı Başkanlığı, Sağlık Hizmetleri Yönetimi Programı, Doktora Tezi, Ankara.
- Çelik Keleş, H. N. (2006).** *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Çetin, F. (2011).** *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007).** Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (5), 110-132.

- Çınar, H. (2011).** Eğitimde İnternet Kullanımı ve İnternet Etiği: Büro Yönetimi ve Sekreterlik Programı Öğrencileri Üzerine Beş Faktör Kişilik Modeli İle Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6, 1307-9832.
- Çıta, K ve Keçecioglu, T. (2015).** Çalışanların Performans Yönetimi Sistemini Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2). 19-26.
- Çivitçi, N. ve Arıcıoğlu, A. (2012).** Beş Faktör Kuramına Dayalı Kişilik Özellikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (23), 78 – 96.
- Çotul, A. (2014).** *İşletme Etiğinde Sinizm Ve İşgören Performansı Arasındaki İlişki: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama.* Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Dalay, İ. (2001).** *Yönetim ve Organizasyon İlkeler: Teoriler ve Stratejiler.* Sakar: Sakarya Üniversitesi Yayınlar.
- Dede, B. (2009).** *Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkileri: Bankalar Örneği.* Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.
- Demir, C. (2012).** *Kişilik Özellikleri Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama.* İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Demirci, M. K. , Özler, D. E. ve Girgin, B. (2007).** Beş Faktör Kişilik Modelinin İşyerinde Duygusal Tacize (Mobbing) Etkileri –Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama. *Journal of Azerbaijan Studies*, 13-39.
- Demirkan, S. (2006).** *Özel Sektördeki Yöneticilerin ve çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması.* Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Deniz, İ. (2016).** *Otel Çalışanlarının Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Sendika Algıları Arasındaki İlişkiler: Kemer Bölgesi Örneği.* Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

- Develioğlu, K. ve Tekin, A. Ö. (2013).** Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 15-30.
- Dilsiz, F. Y. (2006).** *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dinç Özcan, E.(2010).** *Algılanan Örgüt Yapısı İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Rolü Ve Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Doğan, T. (2013).** Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ve Öznel İyi Oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.
- Dolgun, U., Çolak, A., Çiftçi, B., Serinkan, C., Kağncıoğlu, D. ve Ergun Özler, D. (2010).** *İnsan Kaynakları Yönetimi: Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okullar İçin*. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Eğinli, A. T. (2009).** Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3), 35-52.
- Erdemir, E. (2015).** *Performans Yönetimi* (3. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., ve Erat, S. (2004).** Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26.
- Erdoğan, İ. (1991).** *İşletmelerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Eren, E. (2007).** *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (10.Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E.(2016).** *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım.

- Erkuş, A. ve Tabak, A. (2009).** *Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayisinde Bir Araştırma.* Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23 (2), 213-242.
- Eroğlu, F. (1998).** *Davranış Bilimler* (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayın.
- Eroğlu, K. (2008).** *Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve Konuya İlişkin Bir Uygulama.* Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.
- Ertürk, M. (2011).** *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eymür, E. (2009).** *Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması.* İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yüksek Lisans Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ferecov, R. (2003).** İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 1-20.
- Ferguson, E. ve Patterson, F. (1998).** The Five Factor Model Of Personality: Openness A Distinct But Related Construct. *Personality and Individual Differences*, 24, 789-796.
- Fındıkçı, İ. (2000).** *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gavcar, E., Bulut, Z. A. ve Engin, K. (2006).** Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği). *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), 31-45.
- Geçtan, E. (2002).** *İnsan Olmak.* İstanbul: Metis Yayınları.
- Geylan, R (1999).** *Personel Yönetimi.* Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- Gök, S. (2006).** *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Gökdeniz, İ. ve Merdan, E., (2011).** Kişilik ile Kariyer Seçimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 23-36.
- Gül, H. , Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008).** İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı:15, 1-11.
- Güney, S. (2000).** *Davranış Bilimleri* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Güney, S. (2011).** *Örgütsel Davranış* (4. Baskı). İstanbul: Nobel Yayınları.
- Güney, S. (2012).** *Liderlik*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Gür, D. (2006).** *Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. Uygulaması*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Gürkan, H., Barut C., Ünsel, O. ve Aybay E. (2017).** Demografik Değişkenler İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bitlis İli Turizm Sektörü Çalışanları Uygulaması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 130-157.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G. Ö (2005).** *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi* (2.Baskı). İstanbul: MadiaCat.
- Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2005).** Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(1), 127-151.
- Hammond, M. S. (2001).** The Use of The Five Factor Model of Personality As Therapeutic Tool In Career Counselling. *Journal of Career Development*, 27(3), 153-165.
- Haşit, G. (2015).** *Performans Yönetimi* (3.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Hazar, Ç. M. (2006).** Kişilik ve İletişim Tipleri. *Selçuk İletişim Dergisi* 4(2), 125-140.
- Helvacı, M. A. (2002).** Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimler Dergisi*, 35 (1-2), 155-169.
- Hiriyappa, B. (2009).** *Organizational Behavior*. Delhi: New Age International Press.
- Ilgaz Yıldırım, B. (2014).** *Çalışanların Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle İş Tatminleri Arasındaki İlişki: Alanya'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Antalya
- Isır, T. (2006).** *Örgütlerde Personel Seçim Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit Edilerek Personel Seçim Sürecinin İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana.

- İlyas, G. (2016).** *Hizmet İşletmelerinde Uygulanan Ücretlendirme Yönetiminin Çalışanların Performansı İle İlişkisi İstanbul İtfaiye Teşkilatı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- İyigün, U. H. (2014).** *Kişilik Özelliklerinin İş Performansına Etkisi: Çalışanlar Üzerinde Bir Uygulama*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Karagöz, B. (2007).** İnsancıl Yaklaşım'da Bireyin Fenomenolojisi, Varoluşçu Psikoloji'den İnsancıl Psikoloji'ye, "Fenomenoloji"ye Kısa Bir Bakış. *PİVOLKA Dergisi*, 6 (20), 13-15.
- Karalar, R. (2010).** Genel İşletme. İzmir: Meta Basım.
- Kardaş, S. (2018).** *Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yöneticiliği Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yöneticiliği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kaşlı, M. (2009).** *Otel İşletmelerinde İş Görenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Balıkesir.
- Kayar, S. (2015).** *Örgüt İklimi Ve Örgütsel Vatandaşlığın Çalışan Performansına Etkisi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Keser, A. (2015).** *Çalışma Psikolojisi* (5. Baskı). Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kılıç, R. ve Bozkaya, E. (2014).** Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (20), 153-178.
- Kırel, Ç. (1999).** Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 115-136.
- Kocabacak, A. (2011).** *İnsan Kaynakları Seçme Ve Yerleştirme Süreci Açısından Kişilik Boyutları İle Çalışan Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe Psikoteknik Boyutta Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

- Koçel, T. (2015).** *İşletme Yöneticiliği* (16. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Konuk, M. (2006).** *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Kosovalı, P. (2017).** *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Köknel, Ö. (1995).** *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik* (3. Basım). İstanbul: Altın Kitaplar Yayıncılık.
- Köroğlu, Ö. (2011).** *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Balıkesir.
- Kösedağ, Y. (2014).** *Yöneticilerin Duygusal Zekâsı ve Yenilikçi Kurum Kültürü İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişki*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kuzulugil, Ş. (2012).** Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41 (1) 129-141.
- Küçüközkan, Y. (2015).** Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 86-115.
- Liebert, M.L. ve Spiegler, M.D. (1998).** *Personality Strategies and Issues* (8. Baskı). California: Cole Publishing Company.
- Li-Fang Z. (2002).** "Thinking Styles and the Big Five Personality Traits. *Journal Educational Psychology*, 1 (1), 17-31.
- Lunenburg, F. C. (2011).** Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Sltering Expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*. 15(1), 1-6.

- Luthans, F. (1992).** *Organizational Behavior*. New York: McGROW-HICC.
- Madran, C. ve Akdoğan, T. (2010).** Satıcıların Kişilikleri İle Performanslarının İlişkisi; Beş Faktör Modeline Göre Bir Analiz, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (1), 366-381.
- Maslow, A. H. (1943).** A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 50(4): 370-396.
- McCrae, R. R. ve Costa, P. T. Jr. (1995).** Trait Explanations In Personality Psychology. *European Journal Of Personality*, 9, 231-252.
- Mirze, S. K. (2011).** *İşletme* (2. Baskı). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Morgan, C.T. (1995).** *Psikolojiye Giriş* (11. Baskı). (Çev. H. Arıncı vd.). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Mucuk, İ. (1999).** *Modern İşletmecilik* (10. Baskı). İstanbul: Tütken Kitabevi.
- Mullins, L. J. (2005).** Management and organisational behaviour (7. Baskı). Prentice Hall/Financial Times. London.
- Myers, I. B. ve P.B. Myers (1997).** *Kişilik: Farklı Tipler Farklı Yetenekler*, (Çev. H. Ovacık). İstanbul: Kuraldışı Yayınları.
- NEO PI-R Kişilik Envanteri (2019).** Beş faktör modeli. www.assess.com.tr, 27.2.2019 tarihinde alınmıştır.
- Nergiz, E. ve Yılmaz, F. (2016).** *Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği*. Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:14, 50-78.
- Nitelik Ödemiş, S. (2011).** *Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkileri: Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim Ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Okakın, N. ve Şakar, M. (2015).** *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı* (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Oktay, M. (1996).** *İletişimciler İçin: Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Der Yayınları.
- Ötken, A. B. ve Cencki, T. (2013).** Beş Faktör Kişilik Modeli Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10 (39), 41-51.

- Öz, M. (2006).** *Otel İşletmelerinde Yöneticilerin İş Tatmininin Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama.* Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Özarslan, M. (2010).** *Örgütlerde İş Tatmini Ve Kişilik Tipi İlişkisi: Vali Yardımcılarına Yönelik Kuramsal Ve Uygulamalı Bir Araştırma.* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014).** Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), ss. 251-281.
- Özdamar, K., Odabaşı, y., Hoşcan, Y., Bir, A. A., Kırcaalı, G., Özmen, A. ve Uzuner, Y. (1999).** *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özer, A. (2013).** *Psikolojik Danışmanların Yardım Etme Stilllerinin A Tipi Kişilik Özellikleri Ve Duygusal Zekaları İle Yordanabilirliği.* Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Rehberlik Ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2016).** *Örgütsel Davranış* (7. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın
- Özsoy, E., Erol, E., Korkutata, A. ve Şeker, M. (2014).** Kişilik Modelleri Boyutlarının Karşılaştırılması: A Tipi Ve B Tipi Kişilik Ve Beş Faktör Kişilik Model. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Dergisi*, 5(9), 104-108
- Özsoy, E. (2013).** *A Tipi ve B Tipi Kişilik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.* Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Öztürk, A. ve Güzelsoydan, Y. S. (2001).** Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1-2), 133-145.
- Özyer, K. (2010).** *Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü.* Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

- Pervin, L.A. ve John, O.P. (1999).** *Handbook of Personality: Theory and Research* (2.baskı). New York: The Guilford Press.
- Pınar, B. (2012).** *İş Tasarımı Tekniklerinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Radbeh, N. (2014).** *İş Hayatında Stresin Performansa Etkileri: Yalova Üniversitesi Örneği*. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Ve Çalışma İlişkileri Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yalova.
- Robbins, S. P. , Decenzo, D.A. , ve Coulter, M. (2013).** *Yönetim Esasları Temel Kavramlar Ve Uygulamalar*, (Çev. A. Ögüt). Ankara: Nobel Yayınları.
- Robbins, S. P. (1994).** *Örgütsel Davranış Temelleri*, (Çev. A. Öztürk). Ankara: ETEM Basım Yayın.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013).** *Örgütsel Davranış* (14. Baskı), (Çev. İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (1994).** *Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: ETEM Basım Yayın.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009).** *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM Yayınları.
- Saklan, A. (2010).** *Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Sarı, S. (2011).** *Çalışanların Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkiler Bankacılık Sektörü Antalya Örneği*. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Sarıcı Bulut, S. (2017).** Beş Faktör Kişilik Özellikleri, Stresle Başa Çıkma ve Depresyon Arasındaki ilişkiler: Gazi Eğitim Fakültesi Örneği. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 6(2), 1205-1221.
- Saruhan, C. (2013).** *İşletme Fonksiyonları*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2012).** *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Sayar, K. ve Dinç, M. (2011).** *Psikolojiye Giriş* (3. Baskı). İstanbul: Dem Yayınları.
- Semerci, A. S. (2005).** *İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi).* Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Serinkan, C. (2008).** *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel Ve Güncel Yaklaşımlar.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Sevimli, F ve İşcan, Ö. F. (2005).** Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5 (1), 55-64.
- Sığrı, Ü. ve Basım, H. N. (2006).** İşgörenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 131-154.
- Silah, M. (2000).** *Sosyal Psikoloji (Davranış Bilimleri).* Ankara: Gazi Kitabevi.
- Solmuş, T. (2004).** *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Somer, O. (1998).** Türkçe'de Kişilik Özelliği Tanımlayan Sıfatların Yapısı ve Beş Faktör Modeli. *Türk Psikoloji Dergisi*, 13 (42), 17-32.
- Somer, O. (2001).** Çeşitli Çalışma Alanlarının Beş Faktör Kişilik Boyutlarıyla İlişkisi. *Ege Eğitim Dergisi*, 1 (1), 31-40.
- Somer, O. , Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2002).** Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17 (49), 21-33.
- Sosyal, A. (2008).** Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması, *Çimento İşveren Dergisi*, 22(1), 4-19.
- Sosyal, A. ve Tan, M. (2013).** İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 45-63.
- Sönmezer, M. G. (2007).** *Milli Eğitim Bakanlığı'nda Çalışan Öğretmenler İle Milli Eğitim Bakanlığı'ndan Emeklilik veya İstifa Nedeniyle Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi.* İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Sürücü, A. ve Ceylan, T. (2013). Yatılı İlköğretim Bölge Okulundaki Öğrencilerin Kişilik Özelliklerinin Çatışma Çözme Davranışlarını Yordama Gücü. *Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), 687-695.

Şeker, M. (2011). *Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler ve Kayseri Eğitim Ve Araştırma Hastanesinde Bir Uygulama*. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde.

Şeker, S. E (2015). Motivasyon Teorisi, *YBS Ansiklopedi*, 2(1), 22-26.

Şimşek, M. Ş. (1998). *Yönetim ve Organizasyon* (4.Baskı). Konya: Damla Maatbacılık.

Şimşek, M. Ş. , Çelik, A. ve Akgemci, T. (2008). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Şişli, Z. (2012). Bireysel İş Uyuşmazlıkları ve Yargısal Çözüm. *Ankara Barosu Dergisi*, 2, 45-67.

Tabak, A. , Basım, H.N. , Tatar, İ. ve Çetin, F. (2010). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayisinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10 (2), 539- 557.

Tanrıverdi, L. (2008). *İlköğretim Müfettişlerinin İş Tatmini İle Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Tarakcı, H. (2016). *Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale.

- Tatar, A. , Şahintürk, H. , Saltukoğlu G. ve Telvi, S. (2013).** Tiyatro Oyuncularının Beş Faktör Modeli Çerçevesinden Kişilik Özelliklerinin İncelenmesi ve Meslek Grubu Profillerinin Oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28 (72), 1-16.
- Tatlıhoğlu, K. (2014).** Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Kuramı'na Göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Tarih Okulu Dergisi*, 7 (17),939-971.
- Tayfun, A. (2015).** *Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013).** Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- TDK (2019).** <http://tdk.gov.tr/>. 10.11.2019 tarihinde alınmıştır.
- Tekin, G. ve Görgülü, B. (2018).** Clayton Alderfer'in ERG Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini. *Social Sciences Studies Journal*, 4 (17), 1559-1566.
- Tekin, Ö. A. (2012).** *Yabancılaşma Ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Antalya.
- Tekin, Ö. A. , Turan, S. N., Özmen, M., Turan, A. A. ve Kökçü, A. (2012).** Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Journal Of Yasar University*, 27(7) 4611-4641.
- Telman, N., Önen, L. ve Özgeldi, M. (2015).** *Psikolojide İş Sağlığı İş Güvenliği*. Ankara: Nobel Kitapevi.
- Toker, B. (2007).** Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107.
- Tozkoparan, G. (2013).** Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (2),189-231.

- Türk, M. S. (2007).** *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türkoğlu, T ve Yurdakul, Ü. (2017).** Mobilya Endüstrisinde Çalışanların İş Doyumu İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 18(1), 88-97.
- Uğur Sarioğlu S. (2016).** *Kişilik Tipolojilerine Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılamaları: Kamu Ve Özel Kesimde Bir Araştırma*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Malatya.
- Uludağ, G. (2018).** Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 171-193.
- Uran, A. (2014).** *Yeni Kurulan Örgütlerde İş Tatmininin Belirleyicileri ve Çalışan Motivasyonuna Etkileri*. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yönetim Bilimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Uyargil, C. (2015).** *Performans ve Kariyer Yönetimi* (4. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Üçüncü, K. (2016).** *İş Tatmini ve Motivasyon*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Trabzon.
- Üngüren, E. (2011).** *Psikobiyolojik Kişilik Kuramı Ekseninde Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Karar Verme Stilleri ve Örgütsel Sonuçlara Yansımaları*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Antalya.
- Yazgan İnanç B. ve Yerlikaya, E. E. (2014).** *Kişilik Kuramları* (9. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010).** Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilgi Dergisi*, Sayı: 55, 243-264
- Yelboğa, A. (2006).** Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2), 196-211.
- Yeni, Z. (2015).** *Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

- Yenihan, B. (2014).** Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (2), 170-178.
- Yıldırım, E. (2011).** *Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Koçluk Uygulaması Üzerine Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Programı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Yıldız, S. M. (2017).** *Örgütsel Davranış: Seçme Konular*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2013).** *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, S. (2013).** *Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi: Eğitim Sektörü Örneği*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat.
- Yürür, Ş. ve A. Keser. (2010).** İşe Bağlı Gerginlik ile İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65-4, 165-194.
- Zel, U. (2011).** *Kişilik ve Liderlik* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık

EK-1 Araştırma Ölçeği



Değerli Katılımcı,

Bu form, “Çalışanların İş Tatmini ve Performansı Arasındaki İlişkide Beş Faktör Kişilik Özelliklerin Rolü” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına yönelik uygulama anketidir. Anket aracılığıyla derlenecek veriler akademik amaçla kullanılacaktır. İfadeleri yanıtsız bırakmamanız ve objektif cevaplandırmanız bilimsel çalışma açısından önemlidir. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Sevtap SARIOĞLU UĞUR
Uşak Üniversitesi İİBF/ İşletme

Araştırma Sorumlusu: Revşan ERGÜN (YL Öğrencisi)
Uşak Üniversitesi SBE/ İşletme

Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz ☐ Kadın ☐ Erkek

Yaşınız ☐ 30 yaş ve altı ☐ 31-40 yaş ☐ 41-50 yaş ☐ 51 yaş ve üstü

Medeni Durumunuz ☐ Bekar ☐ Evli

Eğitim seviyeniz ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

Kurumda çalışma süreniz ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 15 yıl ve üstü

Ortalama aylık geliriniz ☐ 2.500TL ve altı ☐ 2.501-4.000 TL ☐ 4.001-6.000 TL ☐ 6.000 ve üstü TL

Kurumdaki göreviniz:

Açıklama: Aşağıdaki ifadeler üç ana bölümden oluşmaktadır. I. Bölümde İş Tatmini, II. Bölümde Performans, III. Bölümde ise Beş Faktör Kişilik Özellikleri yer almaktadır. İlgili ifadeleri okuyarak lütfen size en uygun olan katılma derecenizi işaretleyiniz (X). Seçenekler: 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum.

I. BÖLÜM: İŞ TATMİNİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Yaptığım iş eğitimime uygundur.	1	2	3	4	5
2-Yaptığım iş kişiliğime uygundur.	1	2	3	4	5
3-Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım.	1	2	3	4	5
4-Yöneticim çalışanların fikirlerini önemser ve destek verir.	1	2	3	4	5
5-Yöneticim çalışanlarına karşı tutumu, güven verici ve saygılıdır.	1	2	3	4	5
6-Yöneticim, tarafsız ve adildir.	1	2	3	4	5
7- İş arkadaşlarım arasında, işbirliği, yardımlaşma ve güvene dayalı ilişkiler mevcuttur.	1	2	3	4	5
8-İş arkadaşlarım saygılı ve nezaketlidir.	1	2	3	4	5
9-İş arkadaşlarım her türlü ayrımcılığa karşıdırlar.	1	2	3	4	5
10-Fiziki ortamdan (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, vs.) memnunum.	1	2	3	4	5
11-Çalışma ortamındaki yerleşim düzeni işimi daha iyi yapmamı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5

12-İş ortamında işimi iyi yapabilmek için gerekli donanım ve ekipman bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
13-Görevde yükseltmelerde görevdeki başarı dikkate alınmaktadır.	1	2	3	4	5
14-Kurum içi terfi ve atamalarda adil ve tarafsızlık ilkesine uyulmaktadır.	1	2	3	4	5
15-Görevde yükselme beklentilerimi gerçekleştirebilme imkanı bulmaktayım.	1	2	3	4	5
16-Almış olduğum ücret beni tatmin etmektedir.	1	2	3	4	5
17-Çalışanların başarıları ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
18-Kurumun sosyal imkanları (ulaşım, sağlık, lojman, kreş, spor tesisleri, yemek hizmeti, kafeterya, kütüphane, internet olanakları vb.) beklentileri karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
19-Çalışanlara sağlanan sosyal olanaklardan tüm çalışanlar eşit imkanlarda yararlanmaktadır.	1	2	3	4	5
20-Bu kurumdaki işimden ayrılmak istemiyorum.	1	2	3	4	5
21-Kurum içi etkin iletişim yöntem ve araçları bulunmaktadır (toplantı, duyuru, yayınlar vb.)	1	2	3	4	5
22-Çalışanlar arasında açık ve paylaşıma yönelik bir iletişim vardır.	1	2	3	4	5
23-Bu kurum benim için bir prestij kaynağıdır.	1	2	3	4	5
24-Bu kurum diğer benzer kurumlar arasında saygın bir yeri olduğu inancındayım.	1	2	3	4	5
25-Kurumsal etik yaklaşımıyla örnek bir kurumdur.	1	2	3	4	5

II. BÖLÜM: PERFORMANS	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-İşimde kendimi güvende hissetmem performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
2-Aldığım maaş performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
3-İşimin bana verdiği kişisel gelişme ve yükselme imkanı performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
4-İşimde birlikte çalıştığım kişiler performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
5-İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
6-Yöneticilerimden gördüğüm destek ve rehberlik performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
7-İşimin kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkanı performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
8-İşimi gelecekte kaybetme korkusu performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
9-İşyerimdeki rekabet performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
10-İşyerindeki yönetimin tutumu (eşit muamele, katılımcı yönetim vb.) performansımı etkiler.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM: BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kendimi					
1- Konuşkan, neşeli, hareketli, arkadaş canlısı , topluluk içinde bulunmaktan hoşlanan birisi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
2- Yarışmacı, baskın , birisi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
3- Girişken birisi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
4- Sosyal, rahat, dikkat çekmekten rahatsız olmayan biri olarak görürüm	1	2	3	4	5
5- Çekingen, sessiz, yalnızlığı seven, mesafeli, bireyselci birisi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
Kendimi					
6- Başkalarını düşünen, merhametli, anlayışlı, verici, geçimli, yumuşak kalpli birisi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
7- Eleştiriye açık birisi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
8- Önyargısız birisi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
9- Olaylar karşısında sakin, serinkanlı birisi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
10- Dik kafalı, kinci, inatçı, tartışmacı birisi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
Kendimi					
11- Düzenli, dikkatli, titiz birisi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
12- Sorumluluk sahibi, güvenilir birisi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
13- Amaçlı, başarı motivasyonu yüksek birisi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
14- Kurallara bağlı, temkinli birisi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
15- Maceracı, aklına geleni yapan, risk ve tehlikeye açık olan, çılgın birisi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
Kendimi					
16- Endişeli, gergin, kaygılı, başkalarının onayına ihtiyaç duyan birisi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
17- Kararsız, güvensiz, alıngan , birisi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
18- Kendinden memnun olmayan birisi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
19- Duygusal açıdan istikrarlı olan birisi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
20- En zor durumlarda bile sabırlı olabilen birisi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
Kendimi					
21- Analitik düşünen, araştırmacı, birisi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
22- Değişikliği seven, farklı düşüncelere açık, hür düşünceli birisi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
23- Zeki birisi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
24- Sanatçı ruhlu, duygulu birisi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
25- Hassas, ince ruhlu, nazik biri olarak görürüm.	1	2	3	4	5

ANKET BİTMİŞTİR, TEŞEKKÜR EDERİZ.

